

سلسلة إصدارات
بميك
34

The
BALANCED
SCORECARD

تقييم الأداء الاستراتيجي

المعرفة والأصول الفكرية

كريس أشتون

٣٤

تقييم الأداء الاستراتيجي

المعرفة والأصول الفكرية

تأليف : كريس أشتون
تعريب : علا أحمد إصلاح
الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق

القاهرة ٢٠٠١
الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك





سياسة الشركة تجاه الجودة



PMEC s POLICY TOWARDS QUALITY

الجـودة ليسـت هدفا في حد ذاتها، وإنما هـي بالأسـاس وسـيلة لـتحقيق الرضـا المطـلق والمسـتمر لـلعميل عـن كـل مـا يصـله مـن خـبرات وخدمات ومنتجات تقدمهـا له "بميك". ومبادئنا الأساسية لـتحقيق ذلك، أن نقدم ما يفوق توقعاته وبـتوقيت يتطابق أو يسبق ما اتفق عليه، وبلمسـة شخصـية إنسـانية تحـتفظ بـه عميـلا دائمـا للشـركة، مع العمل على الـتجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضـافة تسـعد مـن يتعاملون معنا وترقى بطموحـاتهم، وذلـك في إطـار فلسـفة وسياسـة الشـركة الـتي تستهدف تقديم نموذج رفيـع المستوى لـلإدارة العـربية إسهاما في بناء وتكوين قادة المستقبل.

د . عبد الرحمن توفيق

١٩٩٨/٨/١م

Quality is not an objective on its own. It is basically a tool to accomplish ultimate and continuous customer satisfaction for all PMEC provided experiences, services and products.

The main principles, that we adopt to accomplish the quality objective, are based on providing products and services to our customers on time or even sooner than the agreed time, accompanied with the addition of a distinguished personal touch that keeps our customer permanently loyal to the company.

PMEC always keeps on seeking CONTINUOUS IMPROVEMENT and INNOVATION to offer our customers an added value and satisfy their ambitious needs. This goes according to the philosophy and policy of the company which aims at presenting a highly distinguished model for the Arab management in order to contribute in building future leaders

Abdel Rahman Tawfik Ph.D.

1/8/1998

القاهرة ٢٠٠١م

الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة
جمهورية مصر العربية
ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي: ١٢٦١٢
هاتف/فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ - ٧٦١٠٣١٧

رقم الإيداع القانوني: ١٤٣١٩ /٢٠٠١م
الترقيم الدولي : 977-337-123-9
بيانات فهرس الكتاب:

تقييم الأداء الاستراتيجي... المعرفة والأصول الفكرية

تأليف: كريس أشتون تعريب: علا أحمد إصلاح

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، ٢٠٠١م- ٢٢٠صفحة

"بميك" 650.1

محتويات

مقدمة الناشر

إن تقييم الأداء الاستراتيجي له مدلولات وانعكاسات ثقافية، فهو متعدد الأبعاد، ويأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الكلية الشاملة للمنشأة، ويستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، كما يعتبر موضوع تنافس في حد ذاته، أمّا إذا ما تم اعتباره غير ذلك أو إذا جرى النظر إليه على أنه مجرد اتجاه عابر أو زائل أو وقتي؛ فإن معنى هذا تعريض مصلحة المنشأة لمخاطر كبيرة.

والآن، هل يمكن لتقييم الأداء الاستراتيجي أن يكون هو الموجّه الفعلي للتغيير الداخلي وتحسين الأداء واستغلال القدرات في ضوء الظروف الخارجية التي لا يمكن التنبؤ بها؟! ... وكيف يمكن أن يؤثر ذلك إيجابياً على السلوك أو يعمل على تغييره ...

إن تقييم أداء العمل يميل إلى التركيز على الأمور الداخلية، وبالتالي فإنه قد لا يُسهم كثيراً في خلق قدرات تنافسية، ولا يمكن تحقيق هذه القدرات عن طريق تطبيق المؤشرات الحالية على العمليات الجديدة، فالأمر ينطوي على تغير داخلي كبير في الثقافة والهيكل والكفاءات والسلوكيات ...

إنه من النادر أن يتم فهم وإدراك صعوبة بناء إطار لتقييم الأداء الاستراتيجي .. وفي كثير من الأحيان قد تنشأ هذه الظاهرة بسبب وجود أزمة ـ أو على الأقل الخوف من وقوع أزمة ـ على حين أن المفتاح يكمن في السماح للتفكير الاستراتيجي بالتطور والنمو.

إن أثر ممارسة تقييم الأداء في مجال العمل المعاصر تكمن في عدة ملاحظات هي:

- أن التقييم هنا يمثل الشغل الشاغل للمنشآت، ويتضح ذلك من خلال وجود ميل للمبالغة واهتمام بإجراء التقييم من أجل التقييم في حد ذاته.

- قد تكون مؤشرات التقييم غير ملائمة، تقيس موضوعات خاطئة، كما يمكن أن تفتقر لبؤرة التركيز، وتكون غير متوازنة وذات نظرة موجهة نحو الداخل،وتاريخية وغير تنبؤية، وقد تخفق في تقييم العوامل كافة التي تخلق القيمة.

وربما تمثّل الموضوع الرئيسي بالنسبة لفريق البحث في الوقوف على الكيفية التي يتم بها تقييم المنشآت - صاحبة الممارسة الأفضل - فضلاً عن معرفة كيفية استخدام تقييم الأداء في تعزيز خطوات التحسين وتشتمل الملاحظات على ما يأتي:

- لا توجه الاهتمام الكافي لخلق ونمو الأصول ولا للابتكار والتعلّم وتركز على الأهداف الآنية وليس على الأهداف طويلة المدى.

- من النادر أن يوجد ترابط وانسجام مع استراتيجية العمل والأداء والربحية،وينطبق الشيء نفسه على الترابط بين مؤشرات التقييم ومحددات الأداء الاستراتيجي، فالمقاييس تكون غالباً تكتيكية وليست استراتيجية.

- لابد أن تتصدى المؤشرات للقضايا التنافسية مثل التنافس في حد ذاته وتحديد موضوع السوق أو المستهلك، وبناء القدرات والإبداع والابتكار والتعلّم وخلق القيمة.

منذ ما يقرب من عقد من الزمان كانت الاستجابة لهذه الملاحظات واضحة ومعروفة شأنها في ذلك شأن ممارسة وقياس إدارة الأعمال في ذلك الوقت .. حيث كانت هذه الاستجابة جاهزة وروتينية .. تركز أساساً على الرقابة في إطار خطة استراتيجية سنوية.

في هذا الإطار لم يكن الحد الفاصل واضحاً بين التقييم والبيانات وقرارات العمل والأداء التنظيمي الشامل، ولم يكن قد تمّ التعرّف على التغييرات الجوهرية في العمل إلاّ في وقت متأخر جداً .. ذلك أن التقييم كان يشكل أحياناً غاية في حد ذاته، وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق هذه الغاية؛ فإن النتائج والعائد الاستراتيجي لم يكن أي منهما على النحو المطلوب ..

وعلى الرغم من اتساع نطاق تقييم الأداء طوال الأعوام الثلاثة الماضية وازدياد التركيز الداخلي على المؤشرات غير المالية، إلا أن الصورة لم تتغيّر كثيراً .. وذلك في حد ذاته قد يخلق قضايا أو جدلاً داخلياً، والعبرة هنا بالإطار العام أو البيئة المناسبة التي تطبق فيها الشركة هذه المقاييس (والمناخ السائد) وإلى أي مدى كانت تتوفرّ على آليات متوازنة لتقييم القيم وبيئة المخاطرة.

غير أن الخطر هنا يكمن في الإصابة بحالة تعتقد فيها بأنه كلمّا زاد عدد مؤشرات الأداء، فهذا يعني أن الأداء سوف يتحسّن، كما لا يعني الميل إلى الإكثار من المؤشرات أن الأمر قد أصبح خطيراً في حد ذاته، ولكن ما يمكن أن تخشاه هو الإفراط والمبالغة في إجراء تلك المؤشرات على حساب الجوانب الجوهرية الهامة .. ولذلك فإن أحد السلبيات يمكن أن تتضح في هذا الإيمان المفرط الذي قد يؤدي في النهاية إلى مؤشرات تقييم غير متوازنة..

وهـناك أيضـاً مخاطـرة التعرض للتضليل إذا ركزنا على عدد قليل جداً من المؤشـرات، لأن المؤشـرات المتوازنة تقتضـي ألا نغفـل حقيقـة هامـة وهي ضرورة وجود مهارات أكبر وكفاءات أكثر وأفضل يمكنها تفسير النتائج والبيانات..

ويؤكـد خـبراء تقييـم المـوارد البشـرية أن استخدام التقييم يمكن أن يتخذ صـورة متطرفة عندما يتسلط مفهومه على عقول الأفراد بدرجة غير سوية، ويمكن أن تهـدر المنشـآت كـثيراً مـن الوقـت والمـال عـلى التقييم بينما هي تفتقر إلى بؤرة تركيز واضحة وتسمح لنفسها بالانحراف عن مسارها الأصلي ..

ويحذر هؤلاء الخبراء من ثلاث حالات هامة هي:

- وجود ميل للمبالغة في التقييم.
- كثيراً ما تكون مقاييس التقييـم غير ملائمة.
- غالباً ما يتم إغفال الاستجابة لتحليل البيانات أو إرجاع الأثر.

يهـدف الكـتاب إلى إعداد جدول أعمال تنفيذي يغطي الوظائف كافة في المنشـأة، مـن أجـل بحـث ودراسـة الموضـوعات والقضـايا الجوهـرية المتصلة بتقييم الأداء الاسـتراتيجي. وتحديـد الممارسـات الأفضل والأمثل بعرض دراسات حالة، وتقارير حالة والاتجاهات السائدة في جوانب التقييم المؤسسي، وذلك بهدف توفير مقارنـات ومعـلومات مفيدة ومداخل عملية وقواعد إرشادية. كما يقدم في دراسة تمّ إجراؤها حول تقييـم أداء الشركات بواسطة المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة ـ مؤشـرات الممارسـة الجوهـرية الأفضـل وقـد غطـت هـذه الدراسـة ٣١ منشـأة أمـريكية كـبرى، الأمـر الـذي مـنح النـتائج انتشـاراً واسـعاً وهامـاً عـلى مسـتوى القطاعات.

إن التوازن ـ بعد ذلك يمثل التوازن أمراً جوهرياً بالنسبة للتقييم، كما أنه من الضروري الارتفاع به إلى مستويات ذات دلالة استراتيجية، وذلك حينما يكون له تأثير مباشر على الأداء والنتائج ..

ومن الأمثلة التي يسوقها الكتاب فيما يتعلق بذلك أن أنشطة كثيرة يتم أداؤها من أجل الجودة .. ولكن بدون أدنى اعتبار للأهداف الاستراتيجية، ويكون التركيز هنا على الوسيلة وليس على الغاية، حيث لا توجد جدوى من تقييم الجودة أو إدخال التحسينات إن لم يكن لذلك تأثير على أداء العمل والربحية.

إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجي هو أمر بالغ الأهمية، وإن المؤشرات تبلى وتتقادم وعملية التقييم لا تكون مطلقة أبداً .. ولذلك ينبغي عليك أن تتجنّب التماثل أو التشابه التام أو خطر التحول إلى شركة تؤمن بأن عليها أن تكون مثل الشركات الأخرى .. وهذا الخطر يصاحب تبني المنهجيات المستقرة في الغالب ـ إن العناصر الفريدة التي تتميز بها منشأتك ينبغي أن تكون محور تقييم الأداء الاستراتيجي.

لا تدع نفسك تغرق في تفاصيل وجزئيات التقييم التي تخنق المنشأة وتؤدي إلى عدم رؤية الصورة الكبيرة ـ حاول تقييم الأشياء الصحيحة بالمؤشرات الصحيحة. وهذا الكتاب يشير إلى الطريقة التي يمكن بها تحقيق ذلك ـ من خلال تساؤلات رئيسية وتقارير حالة وقواعد إرشادية وضعها الخبراء الاستشاريون.

إن ما يتم إخضاعه للتقييم بالطريقة الصحيحة .. يزداد احتمال أدائه بطريقة صحيحة، ومن الأمور الجوهرية أن يكون لديك نظم تقييم موضوعية لكل جانب من جوانب الأداء ذات الأهمية بالنسبة لنجاح منشأتك وأعمالها .. وهذا يعني من الناحية العملية أن تبلغ الكمال من خلال تطبيقات "الأداء السليم من المرة الأولى أو ما يعرف بعبارة العيوب الصفرية المنعدمة".

لا تتوقف أبداً عن تقييم أداء شئ ما لأنك تجيده، لأنك إذا توقفت عن التقييم، قد لا تكون بدرجة الجودة نفسها في المرة التالية عندما تمارس التقييم. لا أعتقد أن ثمة شئ في العمل لا يمكنك أن تجد طريقة لتقييمه.

من الأفضل بكثير أن تكون مصيباً تقريباً عن أن تكون مخطئاً تماماً. إن الهدف من المعرفة ليس العثور على الحقيقة وإنما الأداء الفعال.

دكتور عبد الرحمن توفيق

الجزء الأول

تقييم الأداء الاستراتيجي

نظرة عامة على عمليات تدقيق القياس

في إطار النظرة العامة الموجزة حول تقييم الأداء الاستراتيجي، تبرز ثلاث ملاحظات.

- الأولى: أن التغير في الأعمال هو الذي يجبر المنشآت على إعادة التفكير فيما تفعله حيال - أو كيف تفسر - أربعة جوانب عريضة للأداء المؤسسي؛ الاستراتيجية، والعمليات، والأفراد والنظم. وتغطي أجزاء هذا الكتاب هذه الجوانب جميعاً.

- أما الملاحظة الثانية: فهي أنه من الواضح أن تقييم الأداء يكون محدداً وموجهاً للتغيير والتحسين حينما يتم تفسيره استراتيجياً وإعادة ربطه وتنسيقه تبعاً لذلك. ومن هنا جاءت النقطة الواردة في الجزء الأول ومفادها أن تقييم الأداء قضية تنافسية في حد ذاتها

- أما الملاحظة الثالثة فهي : أن التقييم ينبغي - أن يجري ويحقق نتائجه في سياق من التوقعات المتصاعدة من جانب أطراف عديدة ومتنوعة (مثل العملاء والعاملين وحملة الأسهم والموردين .. إلخ)، والرغبة في تفادي اتهام القطاع بالتباطؤ أو التقاعس أو التخلف عن الركب - في بعض الأحوال - العمل لمجرد البقاء والاستمرار.

ولا شك أن رفع قياس الأداء إلى مستوى استراتيجي أ ـ بالغ الأهمية، ويشير هذا الكتاب إلى الكيفية التي يمكن بها تحقيق ذلك من خلال تساؤلات رئيسية وتقارير حالة وقواعد إرشادية مطروحة من جانب الخبراء الاستشاريين. ويعمل تقييم أداء العاملين ـ وهو أحد أصعب مجالات القياس وفقاً للدراسات ـ كنموذج يوضّح هذه النقطة. وتقييم أداء العاملين مطبّق على نطاق واسع ولكن ينظر له على أنه عمل من أعمال العلاقات العامة، وهو الأمر الذي يمكن أن يكون ذا قيمة حقيقية ضئيلة عملياً.

ومع ذلك فعند رفع هذا النوع من القياس إلى المستوى الاستراتيجي، يصّر البعض على ضرورة إخضاع موضوعات مثل رضاء العاملين والاحتفاظ بهم للقياس ـ كمثالين. وقياس الناحية الأولى قد يشير إلى وجود شكوك ومخاوف بشأن المنشأة بينما تشير نتائج قياس الناحية الثانية بالتأكيد إلى ما سيفعله العاملون فعلياً إذا لم يطرأ تحسّن على المنشأة أو مناخها. إن المدلولات الاستراتيجية لا سبيل إلى الفرار منها. ويحتوى كل فصل على عدة أمثلة ونماذج متماثلة للمساعدة على الانتقال من المستوى التكتيكي إلى المستوى الاستراتيجي، مما يثير بدوره إعتبارين اثنين آخرين، يتعلق الاعتبار الأول بنواح ومجالاتٍ محددة للقياس إذا كان قياس رضا العملاء ـ مثلا ـ موضع مراجعة، فتكون المراجعات نقطة بداية مفيدة أو امتداداً لتقييم الأداء الاستراتيجي ـ وتُسلم المنشآت ذات الممارسات الأفضل بأن هذا النوع من المراجعات "الذي يدور حول موضوعات بعينها" لا يقوم به الفنيون المتخصصون في مجال واحد فقط، بل ينبغي أن يؤديه أيضا ممثلون لجميع المجالات.

من هنا ينبغي أن يساهم المهنيون العاملون في مجال الجودة في مراجعة قياس رضا العملاء، وأن يساعد خبير في الموارد البشرية مجموعة مركزية لتقييم أداء العمليات، وأن يطرح العاملون الماليون آراءهم ووجهات نظرهم حتى يساعدوا على إجراء تقييم رأس المال الفكري.

أما الاعتبار الثاني، فهو الاستراتيجية البحتة، حيث أن حشد وتعبئة جوانب تقييم الأداء كافة ـ وهو موضوع الدراسة في هذا الكتاب ـ يتطلب أعلى مستوى من المراجعة المرتبطة بعوامل النجاح الحاكمة ومؤشرات الأداء الرئيسية.

ويقوم بالمراجعات الاستراتيجية المركّزة على ظروف العمل والقدرات ومصير المنشاة، يقوم بها في العادة أفراد ينتمون لجميع المجالات في المنشأة بغية ضمان قدر أكبر من الفعالية لها، وهي بذلك لا تعكس ببساطة الحكمة الجماعية لقلة من المسئولين التنفيذيين، ومن ثم فسوف يساهم مديرو الإدارات ورؤساء الوظائف أو أصحاب العمليات بما يضمن قدراً أكبر من التوازن في الرؤى.

وتتمثل محصلة هذا النوع من مراجعة التقييم في المنشآت صاحبة الممارسات الأفضل غالباً، في صورة كشف يحتوى على نقاط واردة ضمن أقسام رئيسية ـ وهي في العادة: الاستراتيجية، والعمليات والأفراد والنظم. ويعّد هذا مدخل "الصفحة الواحدة" أو "القلة الحيوية" أو "الطبقة أو المستوى الأعلى" الكلاسيكي إلى الأولويات المفضلة لدى الكثيرين من المسئولين التنفيذيين الناجحين. بيد أن كلمات التحذير الاستراتيجية الصادرة عن مؤسسة Renaissance Solutions ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في مرحلة المراجعة:

- تحاشى المؤشرات غير التنبؤية
- قِسْ العوامل المحدّدة للقيمة
- أدرس قياس الإبداع والتعلم والتغيير
- ارسم أهدافاً قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى
- تأكّد من ترابط وتناسق المقاييس والأهداف مع الغايات الاستراتيجية
- تحاشى الأعراض المتلازمة "من أجل المصلحة فقط"

ومع ذلك فقبل إجراء هذا النوع من المراجعة الاستراتيجية ـ أو أحيانا بعدها ـ تدعم عملية تدقيق للتقييم ـ تغطي المنشأة بأسرها وتتناول النشاط التكتيكي عند المستوى الأدنى ـ المستوى الأعلى وتحقق ثلاثة أمور: أولها الوقوف على الوضع أو المكانة الراهنة ومن ثمّ إمكانية التعرف على فرص التحسّين. كما تكشف عملية التدقيق أيضاً عن درجة تركيز وتوازن وتكامل القياس المؤسسي، وتتعرف كذلك على أوجه القصور والضعف في العملية ذاتها.

إن ما يحدث للبيانات، وكيف يتم تحليلها وما تقدمه من مساهمة في اتخاذ قرارات أفضل والإجراءات والأعمال الناتجة عن ذلك أربع قضايا هامة، ينبغي أن توضع في الاعتبار أثناء إجراء عملية التدقيق.

وبالنظر إلى أن كثيراً من المنشآت ما يزال ذا هيكل وظيفي، فإن عمليات تدقيق القياس يمكن أن تكون مفيدة في سياق الإدارات المستقلة، وإن كان ينبغي أن يكون القصد الأساسي هو إيجاد صلة منظورة بغايات العمل.

على سبيل المثال: أصبحت عمليات التدقيق التقييمية لأداء وبرامج الموارد البشرية تمارس بشكل متزايد كمقدمة لإعادة التفكير في تغيير ما تفعله هذه الوظيفة وتحققه.

القواعد الإرشادية المتصلة بالتنفيذ

في نطاق تناوله لقياس رضاء العملاء، يقول بيل فونفيل بمؤسسة M، فور إم: "بعد أن يتم شحذ بؤرة التركيز الاستراتيجية؛ لا يتبقى سوى التنفيذ، والقضية الكبرى هنا لا تتمثل في جمع البيانات وإنما في تقرير كيفية استخدامها بما يحدث أفضل تأثير. إن الشركات لا تعير هذه النقطة اهتماماً فيما يبدو، رغم أن تحويل البيانات إلى عمل تنظيمي أهم شئ على الإطلاق".

يؤيد بول هيسيلشويردت ـ رئيس مركز قياس القدرات في أو دي آي أوروبا ODI Europe هذه المقولة، ويقول إن قضية قياس الأداء التي تتم مواجهتها أكثر من غيرها هي التنفيذ، ثم التنفيذ، ثم التنفيذ، ثم يضيف: "يتم في الغالب ـ استحداث مشروعات قياس الأداء للحصول على عوائد سريعة ـ مثل تحسين الإنتاجية ـ بدون التفكير في الانعكاسات طويلة المدى أو في أسس التغيير المؤسسي".

ويذكر هيسيلشويردت ثلاث قضايا أخرى:

- ربط المقاييس المادية بالمقاييس المرنة ـ مثل ربط مقاييس الإنتاجية بمعايير رضا الموظفين أو إدارة الأداء.
- التعرف على المؤشرات القائدة ـ أي تلك التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بنائج تحسّن القدرة.
- قياس الإبداع والابتكار.
- كيف تكمل مقاييس الموازنة المقاييس الأخرى ودرجة التعاون القائم بين المسئولين الماليين وغيرهم من المسئولين التنفيذيين.

يقول هيسيلشويردت: "في ضوء هذه القضايا: تشمل المدلولات والانعكاسات الأكثر شيوعاً تغيير عمليات الموازنة والتخطيط، وإعادة التفكير في خطط التعويض ومراجعة نظم تكنولوجيا المعلومات".

أما كارولين كاي برانكاتو بمجلس المؤتمر - نيويورك - فترى أن عملية تقرير مقاييس الأداء الاستراتيجي تعادل في أهميتها تقريباً المقاييس نفسها.

تتحدث كارولين شارحة ذلك فتقول: "عندما يناقش كبار المسئولين اتجاههم الاستراتيجي ومقاييس تتبعه بصفة مستمرة، يجدون فائدة في هذه العملية، ومع انتقال العملية إلى المستويات الأدنى في الشركة ومناقشتها مع الإدارة والموظفين، تقول المنشآت صاحبة الممارسات الأفضل، التي درسناها: إن ذلك يحدث تأثيراً موحداً. إذ أن العملية تحسّن الاتصال وتعزز من الإحساس بالرسالة المشتركة".

تضيف كارولين إن معظم المديرين يتفقون بشأن العوامل الأخرى الرئيسية لتنفيذ تقييم الأداء الاستراتيجي:

١. يجب أن تبدأ العملية من مستوى كبير المسئولين التنفيذيين ثم تتجه إلى أسفل - ويحذر المديرون من أنه في حالة عدم حدوث ذلك، لن تمتلك الوحدات الفردية من السلطة أو الاقتناع ما يمكّنها من إنجاز جهد يشمل الشركة بأسرها.

٢. توجد لدى الشركات بالفعل ما بين ٥٠٪ و ٨٠٪ من المعلومات التي تحتاج إليها لإقامة نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي، - وقد قام عدد من الشركات - اعتماداً على ما هو مألوف - بتصميم تلك المقاييس الجديدة ذات الأهمية الحيوية بالنسبة للمنشأة فقط، ومع ذلك فالشركات ينبغي أن تتوخى الحذر عند اعتمادها على المألوف، ولكن على ألا تقيدّ نفسها به.

٣. يؤكدّ المديرون على أن الشركة ينبغي فقط أن تقيس ما تريد أن تديره - ويذكر كثيرون منهم أن لديهم عدداً زائداً من المقاييس.

في النهاية ترى كارولين برانكاتو أن وجود إطار لقياس الأداء ضروري نظراً لحاجة جميع المديرين لأنواع وأعداد مختلفة من المقاييس. على سبيل المثال قد يرغب كبار المسئولين التنفيذيين فقط في نبذة عريضة عن الوضع المؤسسي، على حين قد يحتاج مديرو المصانع إلى المزيد من المقاييس لرصد وتتبع سير العمل، ولكن في أي الحالتين ينبغي أن ترتبط المقاييس ببعضها من خلال إطار تكاملي.

أمّا مارك جويدر ـ مدير مركز شركة الغد الذي تأسس بواسطة الجمعية الملكية للآداب **Royal Society of Art - RSA** عام ١٩٩٥ كرد فعل لنتائج البحث الذي أجرته في ١٩٩٣ ـ فيعتقد أن هناك خطوات أساسية لتشكيل هذا النوع من الأطر:

أولاً: حدد الغرض من العمل ونموذج النجاح وكوّن فكرة واضحة عن أسباب النجاح.

ثانياً: تعرّف على العلاقات التي تشكل مفتاح النجاح، وهذه يمكن أن تكون مالية وغير مالية.

ويقول جويدر إن هذه العلاقات لابد من أن تكون متوازنة حتى يتسنّى للمنشأة أن تمارس الأداء بما يتفق مع الغايات والاستراتيجية. ثم يتحدث شارحاً ذلك فيقول: " إن بناء مثل هذا الإطار يُعتبر عملية تكرارية مؤلفة من ثلاث مراحل؛ تعريف النجاح، وتخطيط العمليات، ومراجعة النتائج. في ضوء التعريفات الأصلية، ويتم إكمال الدائرة بإدراج التغذية المرتدة. مما يجعلك فعلياً تدور حول الدائرة وتحسّنها باستمرار".

تجنب المشكلات الشائعة

ينتقل جويدر بعد ذلك إلى المشكلات الشائعة التي صادفها في المنشآت، فيقول:

"إن التغذية المرتدة مهمة، لأن المقاييس تَبلَى وتتقادم وعملية القياس لا تكون مطلقة أبداً، وهي تؤثر فعلاً على السلوك. ولكن اعلَم أنه حتى المقاييس الجيدة تؤثر على الأفراد في النهاية، للتأثير على المقياس نفسه وليس لتحقيق الهدف. تجنّب إعطاء مكانة متميزة لأية مقاييس خاصة لأن ذلك أسلوب خطر، فرفع المقاييس إلى مكانة مطلقة يعني المخاطرة بغرض تعريفك ورؤيتك للواقع على المنشأة بدلاً من تعريفها ورؤيتها الخاصة عليك"

ويضيف جويدر: "إن النجاح النهائي في تقييم الأداء الاستراتيجي يتحقق من خلال علاقات الموظفين القوية" ومن ثم ينصح بضرورة أن تشكل عملية "الاستثمار في الأفراد" عنصراً جوهرياً في أي نظام للقياس. كما يشير إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار الكيفية التي تتوافق بها المداخل المعترف بها، مثل مصفوفات الأداء المتوازنة، ومنهجيات التميز في العمل، مع إطار القياس الخاص بالمنشأة. وقد بحثنا هذا الموضوع في الجزأين الثاني والثالث.

ويطلق جويدر تحذيراً فيقول: "تجنب "التماثل أو التشابه التام" - أو خطر التحول إلى شركة تؤمن بأن عليها أن تكون مثل الشركات الأخرى - وهذا الخطر يصاحب تبنّي المنهجيات المستقرة في الغالب. ولا تنس أبداً أن العناصر الفريدة التي تتميز بها منشأتك يجب أن تكون محور تقييم الأداء الاستراتيجي".

ويطرح إد جوبمان - رئيس قسم ممارسات الموارد البشرية العالمية في مؤسسة **Hewitt Associates** - ومقرها إلينوى - نقطة مشابهة في تناوله للأبعاد الاستراتيجية لقياس الأداء، حيث يقول: "تتمتع شركات الولايات المتحدة بباع طويل في مجال البيانات والمعلومات، ولكنها لم تسأل نفسها إلا نادراً عمّا يجب أن تفعله بها من أجل تحسين القدرات والأداء. ويهتم المسئولون التنفيذيون أكثر بوضع ومكانة منشآتهم بالقياس إلى المنشآت الأخرى، مما يثير مشكلتين".

الأولى: أنه يبدو أن هناك قدرة مؤسسية محدودة على فهم وتطبيق المنهجيات الملائمة.

أما المشكلة الثانية: فتلي المشكلة الأولى، وتتمثل في وجود أوجه قصور في عملية تقييم المقصود بقدرة المنشأة. وفي أي من الحالتين يكون هناك عقبة تعلّم كبيرة ينبغي اجتيازها.

وينصح جوبمان باتخاذ ثلاث خطوات تنفيذية:

١. تحديد الأهداف القابلة للقياس بدلاً من استخدام التوصيفات العامة للغرض.

٢. التعرف على النواتج المرغوبة، والحرص على أن يؤدي التحليل إلى شكل ما من أشكال التحسين.

٣. ينبغي أن ترتبط العملية بقياس أداء الموظفين والمسئولين التنفيذيين ـ من خلال نظم إدارة الأداء ـ وبخطط التعويض وغايات العمل.

> ويقول جوبمان في نصائحه: "لا تدع نفسك تغرق في تفاصيل وجزئيات القياس التي تخنق المنشأة وتؤدي إلى عدم رؤية الصورة الكبيرة. قِسْ الأشياء الصحيحة بالمقاييس الصحيحة".

ويذهب بيل فونفيل إلى أن قضية العمل تتعلق بالتفرقة بين الكفاءة والفعالية فيما يتصل بنواتج القياس ويضيف: إن إعادة التفكير في تقييم الأداء الاستراتيجي يبدأ بالتركيز على النتائج، ويكون الهدف النهائي هو تحقيق مجموعة من النتائج ـ وليس مجموعات من القياسات.

> ثم يسدي هذه النصيحة: "أدرس سؤالين هامين: ما الذي سيحدد ويوجه النتائج؟ أي الأدوات أو المقاييس سوف تصل بك إلى حيث يجب أن تكون؟ ثم نفّذ بعد ذلك، واحرص على أن تضغط على الأزرار المناسبة في التوقيت المناسب".

أما آندي نيللي ـ المحاضر بمعهد القضاة بجامعة كمبردج وخبير القياس ـ فيقول: "إن هناك علاقتين تربطان بين مقاييس الأداء وتنفيذ الاستراتيجية. الأولى: تتمثل في قيام المسئولين التنفيذيين بالتعرف على ما إذا كانت الاستراتيجية تنفذ بالفعل أما الثانية: فتتعلق بالتأثير على السلوك".

يقول آندي: "عندما تتوافر المقاييس المناسبة لدى منشأة ما، فسوف تشجع الأفراد على أن يمارسوا سلوكيات معينة من شأنها أن تساعد على تحقيق الغايات من العمل".

بادئ ذي بدء ـ ينصح آندي: ـ عليك أن تحدد غايات العمل بالاشتراك مع مديري المنشأة كافة، ثم يلي ذلك تصميم أو إعادة تصميم المقاييس بحيث ترتبط بالغايات ـ بطريقتين ومن خلال حلقة تغذية مرتدة. ويتم بعد ذلك نشر المقاييس الخاصة بالمستويات العليا في صورة تسلسل هابط متتابع وصولاً إلى المقاييس المحلية أو التنفيذية التي تتصل بدورها مرة أخرى بالمقاييس الأولى وتدعّم غايات العمل.

ثم يسدي آندي هذه النصيحة: "عندئذ عليك أن تنفذ وتدير، ولكن ينبغي أن تعطي الأفراد صورة واضحة عن العمل ومساهمتهم فيه، والصلات العملية بين الاثنين. ومن خلال ذلك سوف يتغير السلوك في نهاية المطاف".

دراسة حالة

قطاع ميليكين أوروبا Miliken Europe

الإطار العام

يستغرق كلايف جينز ـ العضو المنتدب لقطاع ميليكين أوروبا سابقاً ـ في تأملاته حول إدارة وتنفيذ قياس أداء العمل بعد أكثر من ثلاثين عاماً قضاها في وظائف تنفيذية عليا، أو على رأس شركة ميليكين وشركاه الفرعية، التابعة لمجموعة نسجية أمريكية مملوكة لإحدى العائلات.

التحق جينز بالعمل في الشركة عام ١٩٦٤ كمدير للمبيعات واستمر يترقّى إلى أن أصبح في النهاية العضو المنتدب للشركة عام ١٩٧٣، وهو منصب ظل يشغله إلى أن تقاعد في أغسطس ١٩٩٥. وخلال هذه الأعوام الاثنين والعشرين، نمت عمليات شركة ميليكين في أوروبا من ثلاث إلى ثماني عمليات، وكان لجينز دور هام وبارز في غرس وترسيخ ثقافة الجودة والقياس في الشركة بأسرها.

نال قطاع ميليكين أوروبا جائزة الجودة الأوروبية لعامي ١٩٩٢، ١٩٩٣ على التوالي، أمّا الشركة الأمريكية الأم فكانت قد فازت بجائزة مالكولم بولدريج القومية للجودة في الولايات المتحدة عام ١٩٨٩. في تلك الأثناء قام قطاع ميليكين أوروبا بتطوير إطار للقياس تماشياً مع عوامل تمكين ونتائج نموذج التقييم الذاتي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. وقد أوجد هذا الإطار هرماً من المقاييس المرتبطة مباشرة بتقارير العمل والمراجعات الإدارية، وتم من خلاله ربط المؤشرات الحاكمة لأداء العمليات ورضا الموظفين والابتكار، بالمقياس المؤسسي النهائي وهو رضا العملاء. وبمرور الوقت أحدثت المقاييس أثراً على النتائج المالية كافة.

ويوضّح جينز أن إطار وعمليات القياس كان ثمرة رحلة عمرها ١٥ عاماً سعياً وراء التميز ـ التنظيمي والتشغيلي ـ تم خلالها تفسير مداخل مختلفة إلى الجودة واستحداثها بنجاح من خلال عملية متطورة. وقد تمثّل مفتاح نجاح هذه العملية ـ في المقام الأول ـ في فهم وإدراك ما ينبغي أن تُسهم به الجودة في العمل.

يسترجع جينز ذكرياته فيقول: "لقد أدركنا أن الجودة ينبغي ألا يتم السعي وراءها طلباً للإحساس بالارتياح والرضا عن الذات أو من خلال ما يشبه التعصب المذهبي. إن كثيراً من الشركات يمكن أن تبحث عن الجودة لأسباب خاطئة. إنها قد تعتبر الجودة شيئاً أشبه بالعقيدة فتستمد الرضا والسكينة من شعورها بالتمسك بالفضيلة وفعل كل الأشياء الطيبة الصالحة.

غير أن ميليكين لم توظفني لديها لكي أشعر بالفضيلة أو الرضا الذاتي، فقد كان عليّ أن أستغل أصولها بأقصى درجة من الفعالية وأن أحقق أفضل النتائج المالية، لذلك فقد رأينا أن الجودة هي أكثر السبل فعالية للحصول على أفضل النتائج .. وما تزال كذلك. بعبارة أبسط: تساعد الجودة على خفض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين الأرباح وإدماج الموظفين وإرضاء العملاء وإسعادهم.

وكمثال للنقطة الأخيرة، عندما أجْرت الشركة أول مسح للعملاء في ١٩٨٥، اتضح أن نسبة عمليات التسليم المنفذة في الوقت المحدد ٧٧٪، أمّا الآن فقد بلغت ٩٨٪ أو أكثر.

وتلبي عمليات الأقمشة والمنسوجات بقطاع ميليكين أوروبا حاجات مختلفة ومتباينة للعملاء، حيث تشمل منتجات القطاع ـ الذي يعمل به ٢٥٠٠ شخص موزّعين على ١١ مصنعاً أوروبياً في بلجيكا والدانمارك وفرنسا وألمانيا وأسبانيا والمملكة المتحدة ـ نسيج التقوية الذي يدخل في صناعة إطارات السيارات، وسيور وخراطيم التزييت، والمشايات والفوط، والنسيج الأخضر الذي يستخدم في تغطية موائد البلياردو، وغطاء كرات التنس والسجاد.

كيف تؤثر الجودة على الأداء ونتائج العمل

وفقاً لرأي جينز، توجد أربعة أسباب فقط تدفع أي شركة لإعتناق مبدأ الجودة:

- خفض التكاليف.
- رفع الأرباح.
- إرضاء الموظفين وتحفيزهم بدرجة أكبر.
- تزايد درجة رضا العملاء.

وفي قطاع ميلكين الأوروبي، كانت العناصر الأساسية (أو اللبنات) السبع التي أسهمت في جعل القطاع متميزاً خلال ١٥ عاماً هي: الالتزام، التعليم والتدريب، التوعية، القياس، العمل الجماعي، الشراكات والاندماج. أما تقدير العاملين أفراداً وفرقاً ـ فقد كان بمثابة الأسمنت الذي ربط كل هذه العوامل ببعضها.

إن هذه العناصر - أو اللبنات - هي أساس وركيزة الروابط والصلات الجوهرية التي تقرر رفع الجودة من خلال التحسين المتواصل والأداء الأفضل للحصول على نتائج مالية مُحسّنة.

إن الانخفاض في تكاليف العمل (التشغيل) إنما يأتي من هذه العوامل:

- تقليل أو القضاء على العيوب - ويتحقق ذلك من خلال تقليل عدد المنتجات المرفوضة، وتقليل الخردة، وتقليل عدد عمليات إعادة التشغيل، وتقليل عمليات إحلال الأجزاء أو المنتجات المعيبة والقضاء على أسباب مطالبات وشكاوى العملاء.

- الاستغلال الأفضل للمرافق والمعدات - من خلال كميات مخزون أكثر كفاءة وأوقات دورات أقصر.

- الفاعلية التشغيلية الأفضل - من خلال الإقلال من التعقيد بإلغاء العمليات غير الضرورية والأعمال التي لا تضيف قيمة، واستخدام تقنيات مثل رسم خرائط للعمليات وإعادة الهندسة.

أما الأرباح الأعلى فيوضّح جينز أنها تتحقق من خلال ما يأتي:

- زيادة المبيعات بسبب تحسّن جودة المنتج وخدمة العملاء وقصر الأوقات المعيارية (أو النموذجية).
- ازدياد الحصة السوقية نتيجة لانتهاج استراتيجيات تسعير مبنية على القيمة - وليس التكلفة - والجودة التنافسية.

- ارتفاع الأسعار بسبب قابلية استجابة العملاء الممتازة وتقديم المنتج المناسب من خلال سمات وملامح الخدمة المناسبة، ومن شأن ذلك أن يعظم من إدراكات العملاء المتصلة بالمنشأة، ويوجد مناخاً ملائماً لزيادة الأسعار.

> غير أن جينز يُحّذر قائلاً: "لا يمكن لأي شركة أن تعرف ما إذا كانت تحقق نتائج كهذه بدون تطبيق تقييم محدد أو امتلاك فكرة واضحة عما ينبغي إخضاعه للقياس".

تقرير ما ينبغي قياسه

> يستطرد جينز في هذه النقطة، فيذكر مصدرين للاستبصار، فقبل أكثر من قرن كتب لورد كيلفين قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".

أما المصدر الثاني فهو جاك والش ـ كبير المسئولين التنفيذيين بشركة جنرال إليكتريك الأمريكية متعددة الجنسيات ـ فقد قال: "إن أهم ثلاثة أشياء تحتاجها المنشأة للقياس: هي رضا الموظفين، ورضا العملاء والتدفق النقدي". ويضيف جينز إليها المقولة المشهورة "ما يتم إخضاعه للقياس، يتم أداؤه"، ولكنه يقترح تعديلها لتصبح "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

ثم يشرح جينز هذه النقطة مستخدماً سيناريو للأداء: "إذا كنت أخطط، وكان أدائي يقاس بعمليات التسليم التي يتم إنجازها في الوقت المحدد، فسوف أجد نفسي مدفوعاً بقوة إلى إضافة هامش سلامة (أمان) إلى كل وعد تسليم وذلك لضمان نسبة أداء عالية قدرها ١٠٠٪. وقد لا يروق ذلك للعملاء، وقد تخسر الشركة أعمالاً، ولكني سأبدو في صورة جيدة عند مقارنة أدائي بالأهداف الموضوعة في اجتماع لمراجعة العمل. ولكن إذا حددت لي غايتان وهما الحصول على نسبة ١٠٠٪ فيما يتصل بالتسليم في الوقت المحدد، وتقليل متوسط الأوقات المعيارية بنسبة ٥٪ سنوياً فلن يبدو أدائي جيداً دون أن أعرف كيف يمكن تحقيق هذين الهدفين".

والنقطة التعلّمية هنا هي أنه، من خلال قياس الأشياء الصحيحة بالأساليب الصحيحة، يصبح سلوك الأفراد أو الإدارات أو حتى قطاعات بأسرها متمحوراً بوضوح حول ما يشكل أهمية بالنسبة للمنشأة أو غاياتها. وبناء عليه يُسدى جينز النصيحة التالية: "إن المكاسب قصيرة المدى لا تتحقق بتكلفة طويلة المدى، لذلك فإنني أدعو أي شركة إلى أن تمارس القياس بفعالية، إذ أنه من الجوهري أن يتم استحداث نظم قياس موضوعية فيما يتصل بكل جانب من جوانب الأداء ذات الأهمية بالنسبة لنجاح المنشأة وأعمالها".

جودة المنتج: كيف تتطور المقاييس؟

توضيحاً لهذه النقطة، يختار جينز مثال جودة المنتج، شارحاً كيف يتطور القياس، مع اكتساب الجودة أو التحسين المتواصل قبولاً واسعاً لدى المنشأة. يشير جينز إلى أن رحلة ميليكين نحو الجودة بدأت في ١٩٨١ بتبنّي مبادئ فيليب كروسبي الخاصة بالتطابق مع المواصفات والمتطلبات، وبدء قياس تكاليف عدم التطابق في ١٩٨٢ باستخدام نموذج كروسبي لتكلفة الجودة.

وتشكل الوقاية عنصراً هاماً في فلسفته، وهي تعني من الناحية العملية الواقعية بلوغ الكمال من خلال تطبيقات "الأداء السليم من المرة الأولى" والعيوب الصفرية (المنعدمة). وقد ذهب كروسبي إلى أنه إذا أمكن لشركة ما أن تتخلّص من تكلفة تصحيح الأخطاء في عمليات الإنتاج، يمكن عندئذ استخدام الموارد الموفّرة في تفادي حدوث حالات عدم التطابق في المستقبل، حيث يمكن أن يكون لتلك الحالات آثار هامة على المنشأة وأعمالها على أية حال ـ فقد قدر فيلسوف الجودة أن تكلفة الجودة يمكن أن تشكّل نسبة ٣٠٪ من حجم الأعمال في الشركات الصناعية، وقال في إحدى عباراته التي أشتهر بها "لا يوجد ما يسمى بالتحسن الثانوي أو ضئيل الأهمية".

ويقول جينز من واقع خبرته: "إن الموظفين يتخذون عادة موقفاً طيباً من هذا الشكل للقياس لأنهم يحاولون عادة أن يبذلوا قصارى جهدهم، "ولكنهم إذا لم يفهموا مضمون المقاييس والسبب في استخدامها، يحتمل ألا يُبدون حماساً تجاه العملية".

وبناء على ذلك ينصح جينز بأن الدرس الأول والأهم في جودة المنتج هو أن تقود الإدارة العليا العملية من خلال التعليم والتدريب والتواصل وخلق الوعي، فتلك هي أولى خطوات كروسبي الأربع عشرة نحو إدارة الجودة.

> يقول جينز: "سوف يفهم الجميع عندئذ ما يُطلب منهم القيام به، ويدركون أيضاً أن المديرين لا يطلبون شيئاً ليسوا هم أنفسهم على استعداد لفعله. فلا يكفي أن تطلب من الأفراد ممارسة القياس وحسب".

وإلى جانب كروسبي، تعلّم قطاع ميليكين الأوروبي أيضاً من فلاسفة الجودة الآخرين أمثال ديمنج، جوران، شوينبيرجر، ايشكاوا، وإيماي، سوزاكي وتاجوشي. ويوضح جينز أن جميعهم ساعدوا في تحسين جودة المنتجات وخدمة العملاء بما لديهم من أفكار وأدوات وتقنيات ذات قيمة، مثل أهمية إدماج الموظفين، والتصنيع في الوقت المضبوط (الصحيح)، والتحكم في العمليات الإحصائية، ونشر وظيفة الجودة، ودورات **Plan-Do-Check-Act (PDCA)** و **Statistical Data Control Analysis (SDCA)** لديمنج .. الخ.

ويقول جينز إنه فضلاً عن التمكين من ممارسة التعليم والتدريب، فإن مسئوليات الإدارة تشمل أيضاً تقديم التدريب الخاص (**Coaching**) وتشجيع الأفراد لكي يمارسوا القياس بفعالية وبدرجة أكبر من الثقة والفهم. ولتوضيح هذه النقطة، يتذكر جينز بوضوح واقعة حدثت فيما كان يصطحب مسئولاً تنفيذياً زائراً في جولة في أرجاء أحد مصانع ميليكين. فقد توقفا أمام ماكينة كان جينز يَعلم أن مُشّغلها يستخدم خرائط الرقابة بحماس شديد فطلب منه جينز أن يشرح للضيف الزائر كيفية قيامه بإعداد الخريطة واستخدامه لها.

فابتدره الزائر قائلاً: "لحظة واحدة .. أعتقد أن مستوى الرياضيات في هذه العملية لا يستطيع التعامل معه سوى المديرون فقط".

فأجاب المشغّل (الفني): أوه كلا .. إن الأمر يكون في غاية البساطة عندما تعرف السبيل إلى ذلك" ومضى يشرح خريطة الرقابة للضيف الزائر الذي انتابته حالة من الدهشة الشديدة.

أمّا فيما يتعلق بأهمية التبادل، فيضيف جينز إن المشغّلين الفنين لم يبدأوا في تحقيق طفرات تحسينية إلا عندما علمّتهم شركة ميليكين كيف يعدّون ويستخدمون خرائط الرقابة. "أما قبل ذلك عندما كانت الخرائط موجودة بحوزة المديرين، فربّما كانوا أكثر نظاماً ودقة ونظافة، ولكن شيئاً لم يتغير".

رضا الموظفين ودافعيتهم

النقطة التي يثيرها جينز هنا هي أن الأفراد لن يكون لديهم دافعية إلا عندما تُظهر الإدارة من خلال سلوكها أنها موضع ثقة. كما يرى جينز أيضاً أن الموظفين الملتزمين المندمجين يجب أن يكافؤوا بشكل عادل من حيث الأجر والظروف وأن يتم تقدير جهودهم.

على سبيل المثال: وجدت ميليكين أن كلمة شكر بسيطة نظير مهمة جيدة الإنجاز يمكنها أن تفعل الأعاجيب في بناء روح العمل الجماعي، وفي تشجيع الأفراد على التحسين باستمرار وبذل المزيد من الجهد من أجل العملاء.

يقول جينز: "إن الأمر لا يكلف سوى القليل من حيث الوقت والمال، ولكن المردود يمكن أن يكون عظيماً". والجدير بالذكر أن أرقام التغيب عن العمل في قطاع ميليكين الأوروبي في أقسام الإنتاج قد هبطت من ٤,٣٪ في ١٩٩٠ إلى أقل من ٢,٠٪ قبيل حلول القرن ٢١.

ويضيف جينز أن الموظفين سوف يظهرون الرضا والدافعية في الأحوال الآتية:

- عندما يتم إشراكهم في تخطيط نظم العمل الخاصة بهم.
- عندما يتلقون من التعليم والتدريب ما يعينهم على تحقيق أداء أفضل.
- حينما يستطيعون المشاركة في فرق التحسين.
- عندما يتمكنون من ممارسة الرقابة على العمليات الإحصائية وأعمال صيانة الآلات والماكينات والتخطيط.
- عندما يتم إبداء التقدير لهم على اقتراح التحسينات ويشاهدونها وهي تنفذ.

وتجدر الإشارة هنا إلى جانبين للممارسة الأفضل فيما يتصل برضا الموظفين في ميليكين أوروبا **Miliken Europe**، وقد تطرق جينز إليهما في سياق تناوله للعمل الجماعي بالشركة.

الجانب الأول: أن الموظفين قد يكونون أعضاء في فريقين أو ثلاثة في الوقت نفسه ـ في مجموعات العمل، والمجموعات التشغيلية، وفرق حل المشكلات أو فرق المشروعات التي تدرس الأفكار الجديدة.

والنقطة الهامة هنا هي أن هذه الفرق لا يتولى قيادتها أحد المديرين مثلما كان يحدث في الماضي وما يزال يحدث في المنشآت الهرمية، بل يتولى قيادة مجهودات الفرق العضو الأكثر خبرة أو الأقدم وظيفياً.

يقول جينز: "إذا تم تكوين الفرق تبعاً للنمط الهرمي السائد، فقد لا تحصل الشركة دائماً على أفضل نتائج ممكنة، ويكون من الأفضل أحياناً أن تتنحى الإدارة العليا عن قيادة الفرق".

أما الجانب الثاني فهو: أنه في عام ١٩٨٥ استحدثت ميليكين برنامج "فرصة التحسين OFI"، والذي يتم بواسطته تشجيع الأفراد على طرح المشكلات ـ وخاصة الظروف التي تحول بينهم وبين أداء عملهم بفعالية ـ وليس مجرد أفكار أو اقتراحات. والمشكلات المطروحة يجب أن يقرّ بها أحد المشرفين خلال ٢٤ ساعة وأن يقدّم رداً بخصوص الخطوة التالية أو النتيجة في غضون ثلاثة أيام.

> يقول جينز: "يستطيع المشرفون أن يتصرفوا بدون التشاور مع أحد وهو الأمر الذي يؤدي إلى الإسراع بعملية اتخاذ القرار".

ومن الناحية الواقعية، ينبغي إحالة فرصتين أو ثلاث للتحسّن سنوياً للإدارة العليا من أصل ٣٥ فرصة للموظف الواحد كل عام. وفي مرحلة ما يتم إشراك ٩٩٪ من الموظفين في البرنامج و ٦٠٪ من الفرق، ويتم تنفيذ ٨٥٪ من الأفكار في المعتاد.

> وينضم عادة من يطرحون أفكاراً للتحسين إلى فريق مشروعات يتراوح عدد أعضائه بين أربعة وعشرة أشخاص ويتم حلّه لدى إنجاز المهمة.

وعلى حين يرى جينز أن رضا الموظفين وروحهم المعنوية يمكن أن يقاس من خلال معدلات الدوران والتغيب عن العمل، فإنه يطرح سؤالاً إضافياً: "كم عدد الشركات التي تدرس إمكانية قياس معدلات المشاركة التطوعية في العمل الجماعي وما هوعدد الاقتراحات المقدمة أو خيارات تلقيّ التعليم والتدريب المطروحة؟"

> ثم يقول: "إن هذه النواحي تمثل جميعاً مؤشرات للروح المعنوية للموظفين ولن يتسنى لك أن تعرف كيف يتم تقييمك ما لم يتم قياس كل هذه الجوانب المتصلة بالرضاء أو الروح المعنوية أيضاً".

قياس رضا العملاء وإدراكاتهم

يُمثّل رضا العملاء المقياس أو المعيار النهائي لإنجاز العمل. ويتذكر جينز هنا أن الشركة "كانت تسير على ما يرام في منتصف الثمانينيات وفي تحسّن باستمرار من ناحية جودة منتجاتها، إلى أن صادفت توم بيترز ورسائله". وكان مضمون إحدى هذه الرسائل: "أنه ليس مهماً أن تعتقد أنك جيد، بل المهم أن يعتقد عملاؤك ذلك". وقد جاءت العبارة التالية على لسان جينز في حديث أجري معه حول هذا الموضوع:

> "لقد استمعنا وقررنا أن سؤال عملائنا عمّا يريدونه منا قد يكون فكرة طيبة. وحتى ذلك الحين كنا نمارس القياس داخلياً وحققنا بالفعل تحسينات كبيرة وهامة، ولكننا لم نسأل عملاءنا عمّا إذا كان ما نفعله مهماً بالنسبة لهم، بل كنا نلجأ لتخمين ما يريدونه".

ومنذ إجراء أول مسح رسمي للعملاء ـ وكان ذلك بواسطة طرف ثالث مستقل في ١٩٨٥ وصار منذ ذلك التاريخ عملاً سنوياً ـ اكتشفت ميليكين أن بيترز كان على حق.

يقول جينز في هذا الصدد: "إن الدرس المستفاد فيما يتصل بقياس أداء العمل هو أنه إذا لم يكن بوسع الشركات أن تقف على ماهية رغبات العملاء، فلا يمكنها أن تتوقع أن ترضيهم".

ويذكر جينز ـ أن عاماً واحداً أو مسحاً واحداً، من الممكن أن يوفر معلومات مثيرة للاهتمام؛ ولكن البيانات المجموعة عبر عدة سنوات هي فقط التي تسمح للشركة ـ أي شركة ـ بأن تتعرف على الاتجاهات الواضحة ويصب ذلك في النهاية في عملية تخطيط العمل.

هذا وتشمل الدروس الأخرى المستفادة من قياس رضا العملاء على امتداد عقد من الزمان في ميليكين أوروبا Milliken Europe ما يأتي:

١. أن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للعملاء لا يكون دائماً ما تعتقد المنشأة أنه مهم أو ما تتوقعه.

٢. أن رضا العملاء قد لا يكون صحيحاً ـ دائماً أو متسقاً مع الحقائق، إن ما يهم هو إدراكاتهم.

٣. أن توقعات العملاء تتغير، فهم يفرضون مطالب أكثر، ولذا ينبغي على الشركة أن تبذل جهداً أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضاء العملاء وحسب ـ ولذلك فإن الحفاظ على أية مكاسب قد يكون صعباً بصفة خاصة.

٤. المنافسون لا يظلون جامدين في مكانهم، حيث يحاولون هم أيضاً تحسين الأداء، ومن هنا يلزم ممارسة الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء الشركة وأداء منافسيها حسبما يدركها ويقيسها العملاء.

٥. قد لا يعلم العملاء أن تغييرات داخلية قد أدخلت بالفعل ونتج عنها تحسين عملية أو إجراء ما ـ ومن هنا يلزم إبلاغ العملاء بها حتى لا يعتقدون أن الوضع الراهن ما يزال قائماً أو جامداً.

٦. لا يكون السعر هو العامل الأهم دائماً عند اتخاذ قرارات الشراء.

ولتوضيح هذه العوامل، يتذكر جينز بعض الدروس التي خرج بها قطاع ميليكين أوروبا من مسح العملاء الأول في ١٩٨٥، وهي تتصل بالنقطة التي أثارها من قبل بشأن قياس الأشياء الصحيحة.

فقد اتضح للشركة أن التسليم في الوقت المحدد عامل مهم ويأتي في المرتبة الثانية بعد جودة المنتج، ومع ذلك فقد كانت المقاييس متوافرة فيما يتعلق بجودة المنتج ومعدومة بالنسبة للتسليم. وحينما تمّ استحداثها في الربع الثاني من عام ١٩٨٦، كشفت البيانات عن أن ٧٧٪ فقط من الأصناف المسلّمة كانت تُشحن في اليوم المحدد. وإزاء ذلك، قامت فرق حل المشكلات بدراسة الموضوع والتعرف على العقبات وتنظيم بعض العمليات، ولكن الأهم من ذلك كله أن الأفراد قد أولوا عملهم عناية أكبر. وبحلول الربع الرابع من العام المذكور ارتفعت نسبة عمليات التسليم في الوقت المحدد إلى ٩٩٪.

يقول جينز: "في الماضي لم نكن نقيس أداء التسليم لأننا افترضنا أنه طالما أن العملاء لم يشتكوا، فربما يعني ذلك أن أداءنا جيد في هذه الناحية".

وقد أثار هذا الأداء المحسّن شعوراً بالرضا والارتياح داخل شركة ميليكين، وتوقع المسئولون بالشركة أن ينعكس ذلك في صورة تقييم أفضل في مسح العام التالي، ولكنهم اكتشفوا أن العملاء ما يزالون غير مبهورين ـ فبالرغم من التغييرات الداخلية، ظلّت إدراكات العملاء بشأن التسليم في الوقت المحدد بالشركة هي إدراكات العام السابق نفسها.

ويضيف جينز إن الأمر استغرق بعض الوقت حتى أدركت الشركة في النهاية أن التسليم للعميل في الوقت المحدد يعني وقت استلام العميل للمنتج فعلياً وليس وقت مغادرة المنتج لمصنع ميليكين. وإزاء ذلك، قامت الشركة بإجراء المزيد من المسوح والدراسات التي أظهرت أن التاريخ المحدد ربما لم يكن محبذاً من جانب العميل في المقام الأول.

يتحدث جينز شارحاً ذلك فيقول: "لقد كان أداء الشحن والتسليم يقاس في ضوء وعودنا، وفي بعض الأحيان لم تكن مواعيد الشحن والتسليم الفعلية هي المواعيد التي طلبها العملاء أصلاً؛ بل كانت المواعيد التي قلنا إننا نستطيع أن نلتزم بها، فكانت النتيجة أنه على الرغم من أننا كنا نفعل ما وعدنا به، إلا أن حاجات العملاء ظلّت دون إشباع. ورغم أن قياساتنا أظهرت أننا نسّلم في الوقت المحدد، إلا أن العملاء ظلوا يعتقدون أننا "متأخرون". وقد وجدنا أن الوقت المعياري (أو النموذجي) قد تّم التفاوض بشأنه فيما يتصل بنسبة ٢٠ ـ ٤٠٪ فقط من الطلبيات ـ ولا عجب إذن أن أداءنا "في الوقت المحدد" ـ وإن كان جيداً داخلياً ـ إلا أنه كان ينقصه الكثير من وجهة نظر العملاء".

وفي ضوء هذا الاعتراف، يجدر إبراز البيانات الواردة بالأشكال المصاحبة، حيث يوضح الشكل ١ ـ ١ العوامل التي قال عملاء ميليكين أوروبا

Miliken Europe إنها هامة في ١٩٩٥ . أما الشكل ١ ـ ٢ فهو نموذج لتقييمات رضا العملاء قياساً إلى المنافسين في ١٩٩٥، بينما يوضح شكل ١ ـ ٣ أداء الشحن في الوقت المحدد فيما يتصل بمواقع الشركة المختلفة في أوروبا عام ١٩٩٥ أيضاً.

وقد قامت شركة ميليكين أوروبا **Miliken Europe** ـ إستناداً إلى مصادر التغذية المرتدة من العملاء والتغذية المرتدة الداخلية هذه ـ بتطوير مفهوم "الطلبية النموذجية" ـ وهو عبارة عن ١٢ معياراً ينبغي استيفاؤه حتى يصبح القطاع وعملاؤه راضين تماماً عن معاملات أعمالهم. وهذه المعايير هي:

- التسليم المتفاوض عليه.
- الشحن في الوقت المحدد.
- التسليم في الوقت المحدد.
- الكمية الصحيحة.
- الجودة الصحيحة.
- التعبئة / الشحن الصحيح.
- إرسال المستندات بريدياً في الموعد المحدد.
- التوثيق الخالي من الأخطاء.
- أية شكاوى / ملاحظات أخرى.
- إشعارات القيود الدائنة لتصويب الأخطاء.
- إشعارات القيود الدائنة فيما يتصل بمرتجع أو سماح ما.
- الفواتير المدفوعة في موعد استحقاقها.

وقد تم البدء في تطبيق هذا النظام في ١٩٩٤، وكان ذلك أصعب كثيراً من المقاييس المستخدمة سابقاً، وفقاً لجينز، وعلى حين بلغت نسبة الشحنات المسلمة في الموعد المحدد ٩٩,٥٪ أو أكثر وفقاً لهذه المقاييس، يخبرنا مقياس الطلبية النموذجية الآن بقصة مختلفة تماماً، حيث كان أداء الطلبية النموذجية في ميليكين أوروبا عام ١٩٩٤ على النحو التالي:

	١٩٩٤	١٩٩٥
• العدد الإجمالي للفواتير المصدرة	٨٠٧١	٩٣٠٨
• ناقص مجموع حالات الفشل - قياساً إلى المعايير الاثنى عشر	٢٩٩٤	٣٢٤٤
• الطلبيات النموذجية المستوفية لكل المعايير	٥٠٧٧	٦٠٦٤
	=٦٢,٩٪	= ٦٥,١٪
• إذا كانت المدفوعات المتأخرة مستبعدة أضفها مرة أخرى	٢٠٧٤	٢٣٩١
• الطلبيات النموذجية المستوفية للمعايير باستثناء المدفوعات المتأخرة	٧١٥١	٨٤٥٥
	= ٨٨,٦٪	= ٩٠,٨٪

ورغم الفروق بين النسب المئوية للتسليم في الموعد المحدد وتلك الخاصة بأداء الطلبيات النموذجية، إلا أن كلايف جينز يقول: "إن التقنية سوف تكون وسيلة قوية وفعالة لتحقيق المزيد من تحسّنات الأداء، والنتيجة النهائية هي إرضا العملاء بالطبع.

شكل ١ـ١ العوامل التي يقول عملاؤنا إنها مهمة

١.	التعامل مع الشحنات المتأخرة	٩,٩٠
٢.	الوقت المعياري (النموذجي)	٩,٩٠
٣.	جودة المنتج	٩,٨٨
٤.	الشحن في الموعد المحدد	٩,٨٠
٥.	التعامل مع الاستفسارات	٩,٧٦
٦.	السعر	٩,٦٩
٧.	الدعم الفني	٩,٦٧
٨.	خفض التكلفة	٩,٦٥
٩.	الإصغاء للعميل	٩,٦٥
١٠.	جودة (دقة) العمل الورقي	٩,٦٥
١١.	القيمة المقدمة مقابل الأموال المدفوعة	٩,٦٥
١٢.	تسوية المطالبات	٩,٦٣
١٣.	سرعة الاستجابة للطوارئ	٩,٦٣
١٤.	تمثيل المبيعات	٩,٥٣
١٥.	تطوير المنتجات الجديدة	٩,٤٧
١٦.	الإتجاه	٩,٤٣
١٧.	تسليم العينات	٩,٤١
١٨.	الحدود الدنيا للطلبيات	٩,٢٧
١٩.	الإلتزام البيئي	٩,٢٧
٢٠.	الحاجات البيئية	٨,٩٤
٢١.	مركز قياس القدرات	٨,٦٩
٢٢.	قسم الائتمان	٨,٥٥
٢٣.	الدعم الترويجي	٨,٤١
٢٤.	خدمة التصميم / اللون	٨,٣١

شكل ١ - ٢ تقييمات رضا العملاء بالمقارنة بالمنافسين

١. التعامل مع الشحنات المتأخرة
٢. الوقت المعياري (النموذجي)
٣. جودة المنتج
٤. الشحن في الموعد المحدد
٥. التعامل مع الاستفسارات
٦. السعر
٧. الدعم الفني
٨. خفض التكلفة
٩. الإصغاء للعميل
١٠. جودة (دقة) العمل الورقي
١١. القيمة المقدمة مقابل الأموال المدفوعة
١٢. تسوية المطالبات
١٣. سرعة الاستجابة للطوارئ
١٤. تمثيل المبيعات
١٥. تطوير المنتجات الجديدة
١٦. الإتجاه
١٧. تسليم العينات
١٨. الحدود الدنيا للطلبيات
١٩. الإلتزام البيئي
٢٠. الحاجات البيئية
٢١. مركز قياس القدرات ODI
٢٢. قسم الائتمان
٢٣. الدعم الترويجي
٢٤. خدمة التصميم / اللون
الإجمالي

١,٢ ٠,٨ ٠,٤ صفر ٠,٤-

شكل ١ ـ ٣ أداء الشحن في الموعد المحدد ـ ١٩٩٥

الموقع	مجموع الشحنات	عدد الشحنات المتأخرة	النسبة المئوية للشحنات المنفذة في الموعد المحدد
مصنع جينت ـ بلجيكا	٥٣٣٨	١١٧	٩٧,٨
مصنع باليكس ـ فرنسا	١٠٩٦	٣١	٩٧,٢
مصنع رويسيل ـ فرنسا	٩٩٠	١٠	٩٨,٩
مصنع ولينجتون ـ انجلترا	١٨٨٤	٢٧	٩٧,٩
المجموع	٩٣٠٨	١٨٥	٩٨,٠

التخطيط والتكامل

كان من الطبيعي أن تحقق وحدات أعمال ميليكين أوروبا **Milliken Europe** كافة تقدماً دراميا، وأن تعوّض الوفورات المحققة نتيجة لتفادي تكاليف عدم مطابقة ما تمّ توظيفه من استثمارات في التعليم والتدريب والعمليات الجديدة. والآن؛ وبعد مرور ١٥ عاماً من قياس جودة المنتج وعدم المطابقة، فقد تمّ القضاء على أكثر من ٩٥٪ من المشكلات الأصلية.

غير أنه توجد نتيجة هامة أخرى لترشيد عملية قياس أداء العمل، وهي الاتجاه إلى التركيز على التخطيط ـ أو الممارسة الأفضل للإدارة.

يسترجع جينز أفكاره بهذا الشأن فيقول: "حينما تمّ استحداث القياس في بادئ الأمر، اكتشفنا أن نسبة ٥٠ ـ ٦٠٪ من وقتنا كنا نمضيها في التعامل مع الأزمات الصغيرة ـ أو مكافحة الحرائق ـ أما النسبة المتبقية من وقتنا فكنا نقضيها في أداء الأعمال اليومية الروتينية. وكان ذلك يعني ضآلة الوقت المتاح للتفكير في المستقبل، للتخطيط، لصياغة رؤية أعرض أو التفكير في الصورة الأكبر لأداء العمل".

وبحلول منتصف الثمانينيات، بدأ المسئولون التنفيذيون بشركة ميليكين في التنبؤ ببعض المشكلات والتعامل معها قبل ظهورها، وهو الأمر الذي قلل من نسبة الوقت التي كانوا يقضونها في التعامل مع الأزمات الصغيرة إلى ٣٥٪ ويقول جينز إن ذلك قد أتاح المزيد من الوقت لممارسة الإدارة المباشرة، والاشتراك في دورات وتعلمّ أو دراسة كيفية تحسين العمليات.

> بعبارة أخرى، "تمكنت الإدارة من إتاحة الوقت اللازم الذي يجعلها تصبح معلماً أو مدرباً خاصاً في أي مبادرة جديدة أو تغيير حادث في المنشأة"

وعلى مستوى الشركة بأسرها، وجدت ميليكين أن من المفيد مراجعة الأداء وفقاً للأهداف والغايات، وهي تستخدم عملية سريعة بدرجة جديرة بالاهتمام والملاحظة لتوصيل قرارات الإدارة العليا (الفريق التنفيذي) في صورة تتابع تنازلي إلى العاملين كافة في المجموعة حول العالم وعددهم ٢٥ ألف شخص، وفي الولايات المتحدة يجري كبار المسئولين التنفيذيين مراجعة سنوية تستغرق ٤ أيام، لدراسة مؤشرات الأداء ومبادرات العام السابق المتصلة بها والأداء الفعلي. وفي بعض الأحيان تستخدم بيانات قياس يعود تاريخها إلى العام الذي بدأت فيه الشركة القياس وهو ١٩٨٢.

ويقوم كبار المسئولين التنفيذيين أيضاً بالبت في أمر المبادرات الجديدة للعام المقبل، وماهية عملية القياس اللازمة للوقوف على مدى التقدم الذي تم إنجازه في سير العمل، وأية أولويات تعليمية أو تدريبية أخرى ضرورية حتى يتسنى للأفراد طرح مبادرات جديدة أو تحمل مسئوليات جديدة.

وخلال أربعة أسابيع من عقد هذا الاجتماع السنوي؛ يتم إبلاغ النتائج لفريق الإدارة الأوروبي كله ـ ويضم ٢٠٠ شخص ـ وهذا الفريق يقوم بدوره بتمرير القرارات إلى مختلف المواقع على مستوى المصانع خلال أربعة أسابيع أخرى. وهكذا .. في خلال ثمانية أسابيع، تكون المجموعة التنفيذية قد اتخذت قراراتها وصار كل فرد في المنشأة يعلم المبادرات الجديدة للعام المقبل وكيف سيتم قياسها، ونوعية الدعم التدريبي المزمع توفيره، وكيف تؤثر المقاييس الجديدة على كل فرد في المنشأة.

يتحدث جينز شارحاً ذلك فيقول: "بهذه الطريقة، استطعنا أن نغرس بذور ثقافة لا تقاوم التغيير. فالأفراد لا يشتكون ويقولون: "حقاً .. هاهو شئ آخر سوف يتم قياس وتقييم أدائنا وفقاً له"، بل يرحبون بالمبادرات الجديدة. فحينما يتبقى من مشكلة ما ٤ ـ ٥٪، يكون من الصعب في الغالب التعامل مع تلك البقية الباقية منها، ولذلك يرحب العاملون بالحصول على فرص التصدّي للمشكلات عند مستوى جديد أو النظر إليها من زوايا مختلفة".

القياسات الصحيحة

يذكر جينز أنه خلال الأعوام الثلاثة الأولى الواقعة بين ١٩٨٢ و ١٩٨٥ ركزت القياسات غالباً على الإقلال من مسببات عيوب المنتجات، والتكاليف غير الضرورية والفاقد، وكان كل قياس يعتمد على ما قبله.

وعندما يعود جينز بذاكرته إلى تلك الفترة، يرى أن ذلك التركيز كان صائباً، لأن نجاح الكثير من الاستراتيجيات اللاحقة ما كان له أن يتحقق لو لم يتم إرساء الركائز الأساسية، فعلى سبيل المثال؛ مبدأ التصنيع في الوقت المحدد ـ الذي تم استحداثه في أواخر الثمانينيات ـ كان يمكن أن يفشل لو لم تقم ميليكين **Milliken** بالقضاء على معظم عيوب المنتجات بالفعل.

ومنذ ١٩٨٥، تّم طرح مبادرة واحدة جديدة على الأقل ـ وبحد أقصى ثلاث مبادرات جديدة ـ ونظم القياس ذات الصلة كل عام، وذلك للحفاظ على قوة دفع تحسين أداء العمل وإبقاء التحدي حياً.

يقول جينز: يتساءل الأفراد أحياناً"عندما تضيفون مقياساً جديداً .. ألا تقومون بإلغاء مقياس آخر قديم؟. والحقيقة أن المرّة الواحدة التي فعلنا فيها ذلك كانت حينما اشتملت التقنية الجديدة على التقنية القديمة أو كانت إضافة تحسينية لها".

ثم يضيف: "لم يحدث أبداً أن توقفنا عن قياس شئ ما لأننا نجيده؛ فنحن نعي تماماً أننا إذا توقفنا عن القياس، قد لا نكون بدرجة الجودة نفسها في المرة التالية ".

وبناء عليه، ينبغي على كل موقع في ميليكين أن يرفع تقارير أسبوعية عن عدة جوانب في أداء العمل - مثل الشحنات المنفذة في الموعد المحدد. وقد دأبت الشركة على إتباع هذا الأسلوب ما يقرب من عشر سنوات حتى الآن، ويعتقد جينز أنه لا يوجد سبب يدعو لتغييره في المستقبل المنظور.

ويضيف "إن كان الشيء يستحق القياس، فيجب قياسه. مارس القياس لتعرف: أين توجد، وأين تريد أن تكون، وكيف السبيل إلى الوصول إلى هناك. ولا أعتقد أن ثَمَّةَ شيء في العمل لا يمكنك أن تجد طريقة لقياسه".

نشر القياس

يسوق جينز مثالاً يعود تاريخه إلى ١٩٩١ حينما اشتركت الشركة في دراسة مفاضلة للشركات اليابانية، وكانت هذه الدراسة أهم خطوات ميليكين نحو التغيير، فقد ساعدت الإدارة على إدراك أن من الضروري تطبيق مبادئ الجودة الكلية أو الشاملة على كافة جوانب العمل وليس فقط على بعض أجزائه، مثل التصنيع أو خدمة العملاء.

يقول جينز: "لقد اكتشفنا أن الأفراد في الشركات - التي أجرينا زيارات لها - يعرفون بالضبط الغايات الموضوعة لهذا العام وللأعوام الخمسة التالية، وأيضاً الأعوام العشرة التي تليها، ويحيطون علماً بتفاصيلها كافة، بل إننا وجدنا لدى بعض الشركات خطط بقاء تغطي ٥٠ عاماً أو ١٠٠ عام، في وقت كانت معظم الشركات في الغرب تخطط لعام أو عامين أو ثلاثة على الأكثر. إن التخطيط هو كل شيء بالنسبة لليابانين".

ويشير جينز إلى أن الدراسة أسفرت عن تقديم تعليم لمدة ٦ شهور لفرق إدارة ميليكين حول نقاط التعلّم، وتلا ذلك ٦ شهور أخرى، أجريت خلالها دراسة الكيفية التي يمكن بها إدماج الأفكار المستفادة من اليابان، ومفهوم إرتكاز العمل على الجودة ضمن فلسفة فريدة لشركة ميليكين.

يقول جينز: "لقد تمخض ذلك عن نموذج للإدارة يركزّ على إرضا العملاء باعتباره وسيلة الحفاظ على الأرباح، والنمو طويل المدى، ويرتكز على الجودة الكلية".

ونتيجة لذلك تتضمن الجودة سبع مكونات وفقاً لمنظور ميليكين: جودة المنتج أو العملية، والتكلفة - بما في ذلك الربح والآليات المالية الأخرى - والتسليم والتبعية، والابتكار، والسلامة، والروح المعنوية للموظفين والبيئة.

يعلق جينز على ذلك قائلا: " لقد أدركنا أنه حتى ننجح في سوق عالمية متزايدة الصعوبة، يجب أن يكون لدينا أفضل المنتجات جودة ويكون لدينا القدرة على التسليم - بالكمية وفي التوقيت اللذين يرغب فيهما العميل - وأن نكون - في الوقت نفسه - أقل منتجي القطاع تكاليفاً. ومن هنا أصبحت الجودة والتكلفة والتسليم على رأس أولوياتنا: فإذا أنجزناها بشكل سليم، أمكننا أن ننجز الباقي".

وقد تم تطبيق منهج الجودة، والتكلفة والتسليم (**Quality Control Department (QCD)**) الجديد هذا، عن طريق جعل عناصر **QCD** السبعة بنوداً في جداول أعمال اجتماعات العمل كافة، وكان ذلك بمثابة إشارة قوية للمنشأة بأسرها. يقول جينز: إن منهج **QCD** ما يزال نظاماً للإدارة في ميليكين حتى اليوم، وفي الاجتماعات؛ يجب على كل المشاركين أن يجهزوا البيانات والحقائق وثيقة الصلة بالعناصر السبعة.

إن الاهتمام منصب الآن ـ ليس على إضاعة الوقت في الحديث عما يجري وفقاً لخطة أو هدف ما ـ وإنما على ما يلزم إعادته إلى مساره الصحيح، أو على خطة ينبغي تعديلها.

ويعلق جينز على ذلك بقوله: "إن امتلاك نظم قياس فعالة هو ما يجعل هذا الشكل من أشكال الإدارة ممكناً"

وتنتشر في أنحاء مواقع ميليكين نماذج عديدة للقياس: الخرائط والرسوم البيانية، والجداول المثبتة بدبابيس في لوحات الإعلانات. وعلى الجدران الداخلية الفاصلة، وعلى الحوائط، ويوضح كل منها ما يجري قياسه، ومن يمتلك العملية.

وحينما سئل كلايف جينز عن السبب في ذلك أن هذه الإحصائيات مملوكة بدلاً من تسند مسئوليتها لشخص معين، أجاب بقوله: "إن المسئولية تعني أن سلطة أعلى قد أسندت إليك عملاً لتؤديه، أما الملكية فهي ما تأخذ على عاتقك أن تفعله لأنك ترغب في أن تفعله".

الجزء الثاني

إدارة وقياس المعرفة

الفصل الأول

الاتجاهات والممارسات الهامة

الفصل الثاني

الممارسات المؤسسية الأفضل في مجال إدارة المعرفة

الفصل الثالث

إدارة وتقييم المعرفة

دراسة الحالة

شركة داو كيميكال

الجزء الثاني

إدارة وقياس المعرفة

يتناول هذا الجزء من الكتاب إدارة وقياس المعرفة، في ثلاثة فصول:

١. استعراض الاتجاهات الهامة في تقييم المعرفة.

٢. تقرير أو دراسة حالة عن كيفية تطور المعرفة.

٣. القضايا المتعلقة بالتنفيذ / القياس.

ويحتوى الجزء أيضاً على قواعد إرشادية خاصة بالتفسيرات الاستراتيجية المختلفة لمفهوم إدارة وقياس المعرفة، كما يعرض عدداً من النماذج والعمليات المثبتة.

تشمل الأسئلة الرئيسية التي تفرض نفسها على غير المتخصصين في المعرفة: ما هي العلاقة بين المعرفة / رأس المال الفكري وبيئة العمل التي تعمل فيها المنشأة؟ وكيف ينبغي الربط بين إدارة المعارف بالاستراتيجية أو نماذج العمل؟ وما هي أوجه القصور والضعف في الأداء التي يمكن علاجها بواسطة إدارة المعرفة؟ وكيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تساعد على إحداث تطورات؟ وكيف يمكن إيجاد توازن بين المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة؟ وما هي أدوار الإبداع والتعلمّ؟ وكيف يتم تفعيل القيمة المستمدة من المعرفة إلى أقصى درجة؟

تضم الموضوعات محل الدراسة من خلال تقارير الحالة ما يأتي:

إنشاء وظيفة إدارة الأصول الفكرية.

- مراجعة عملية المعرفة.
- نقل الممارسات الأفضل.
- نماذج المعرفة.
- قياس رأس المال الفكري.
- تصميم هيكل للكشف عن القيمة المستترة.

تشير البحوث كما يشير الخبراء الاستشاريون إلى أنه لم تحدث بعد طفرة أو قفزة في الممارسات المؤسسية الجيدة في إدارة المعرفة، لقياس معايير المفاضلة أو القواعد الإرشادية الخاصة بالعمليات. ويميل الرواد الطليعيون إلى الظهور في المراحل المتقدمة من الفكر التطبيقي، بعد أن ظلوّا نشطين في هذا المجال لمدة أربع سنوات، وحتى في تلك الشركات الطليعية؛ ما يزال قياس المعرفة في أطوار نموه الأولى.

إن اتخاذ القرارات التنفيذية السليمة أمر جوهري للانطلاق بأي منشأة إلى الأمام. ومن المهم هنا التفكير في القضايا الاستراتيجية أولاً وليس الاندفاع نحو إبداء استجابات تكتيكية. ويُعدّ تكوين قواعد البيانات مثالاً شائعاً لإخفاق المنشآت في كثير من الأحيان في دراسة موضوعات مثل المحتوى (أو المضمون)، والنفاذ، والتنقيح .. إلخ.

ثمة اعتبار أساسي؛ هو بحث مسألة: عند أي مستوى يمكن لإدارة المعرفة أن تعمل، ويعرض هذا الجزء بالتفصيل ستة مستويات:

- رأس المال الفكري.
- الممارسات الأفضل.
- الأصول المعرفية.
- الذاكرة والذكاء التنظيمي.
- المعرفة التقنية.
- التعلم.

وتُمثل هذه النواحي عدداً كبيراً من الرؤى والآراء.

تبرز دراسة الحالة الواردة في هذا الجزء تطور وممارسة وقياس رأس المال الفكري بشركة داو كيمكال، موضحةً ظروف العمل المرتبطة بذلك، فضلاً عن الهيكل الداخلي لإدارة المعرفة بالشركة. أمّا تقارير الحالة فتشمل شركة هوفمان لاروش، وشركة تكساس إنسترومينتس **Texas Instruments**، وشركة سيكوينت لأنظمة الكمبيوتر وسكانديا إيه. إف. إس.

الفصل الأول

الاتجاهات والممارسات الهامة

إطار تقييم وقياس المعرفة

- بحلول الألفية الثالثة تتوقع شركة داو كيمكال الأمريكية متعددة الجنسيات أن تحقق عائداً قدره ١٢٥ مليون دولار أمريكي من رسوم الترخيص بممارسة حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها. وعن طريق خفض عدد براءات الاختراع الفاعلة إلى ١٦ ألفاً، سيتم توفير ما يقرب من ٤٠ مليون دولار في صورة التزامات ضريبية على مدى عشر سنوات.

- وتُطبق شركة **USAA** - الأمريكية العملاقة للتأمين - نظاماً مرتكزاً على تكنولوجيا المعلومات للتغذية المرتدة من العملاء والمعرفة. ويساعد هذا النظام على زيادة المبيعات وخفض التكاليف.

- أما شركة فورد للسيارات؛ فيوجد لديها نظام رقمي للمعلومات الفنية المتصلة بالعملاء يُسمّى "فورد ستار"، وهو عبارة عن شبكة تعلمّ حقيقية، تربط مراكز توزيع سيارات فورد حول العالم وعددها ٦٠٠٠ مركز، وتُقدم التدريب وتساعد أيضاً على خفض التكاليف.

- كذلك نشرت مجموعة الخدمات المالية السويدية - سكانديا - على مدى العامين الماضين ملحقاً لتقريرها السنوي عن رأس المال الفكري ليطلعّ عليه المستثمرون والعملاء بدرجة أساسية.

إن هـذه النماذج المؤسسية تشير إلى وجود أربعة أبعاد لإدارة المعرفة، التي بدأت في الانطلاق إلى عالم الأعمال كأداة متعددة الأوجه للارتقاء بالفعالية، وتلك الأبعاد هي:

- تحقيق نتائج نهائية مباشرة.
- زيادة درجة المعرفة بالعميل من أجل رفع درجة ولائه.
- التعلم الحقيقي (أو الفعلي).
- التقارير الهامة.

وتعمـل المؤسسات الاستشارية الرائدة بنشاط وفعالية أيضاً في هذا المجال، إذ يكفـي أن تعـرف أن الشـبكة المعـرفية الداخـلية لمؤسسـة "برايس ووتر هاوس" تحتوى على أكثر من ٢٠٠٠ قاعدة بيانات، يمكن لموظفيها المنتشرين حول العالم ـ وعددهـم ٤٢ ألـف شـخص ـ أن يدخـلوا عليها للتعرف على الممارسات الأفضل والدراسات وآراء الخبراء المتخصصين. كذلك تتضـمن مبادرة الممارسات الأفضل العالميـة ـ الخاصـة بمؤسسـة "آرثـر أندرسـون" ـ مسـتودعاً معرفياً، يحوى ١٨ ألف صفحة عن ممارسات منشآت الأعمال ذات المكانة العالمية، ليطلعّ عليها موظفوها العاملون في ٧٦ بلداً ـ وعددهم ٨٢ ألف شخص.

وفـيما يتعـلق بالاتجاهـات العامـة؛ اشتركت مؤسسة "آرثر أندرسون" مع مركـز الإنـتاجية والجـودة الأمـريكي (American Productivity & Quality Center-APQC) في رعايـة نـدوة "الحـتمية المعـرفية" الـتي حضـرها أكثر من ٥٠ مـتحدثاً دوليـاً، و ٤٣٠ شخصـاً، وكـانت حدثـاً رائـداً في الولايـات المـتحدة الأمريكية. أمّا في المملكة المتحدة، فقد نظّمت مؤسسة ذكاء الأعمال Business Intelligence سلسـلة مـن المؤتمـرات حـول "إدارة المعـرفة"، وهـي تحـتل مكانـة طليعية بالنسبة للاستراتيجيات والممارسات الأوروبية.

وتعتمد المنشآت الرائدة على شبكة الإنترنت وأسلوب التحاور عبر الفيديو **Video-Conferencing**، في الإطلاع على آراء ورؤى بعضها البعض، وتوسيع دائرة الحوار المعرفي، كما أصبح بناء شبكات داخلية بالشركات؛ أحد الأولويات المؤسسية، فشركة داو ـ على سبيل المثال ـ يوجد لديها ٢٨ ألف محطة عمل إليكترونية.

إذن يمكن أن نطرح هذه الأسئلة: ما هي حقيقة المعرفة التنظيمية؟ هل هي أكثر من مجرد مُسمىّ خيالي أو ممارسة فكرية بالنسبة للجانب الأكبر من عالم الأعمال؟ هل تمثل عنصراً تجارياً مستديماً؟ هل يمكن التعرف على كل أبعاد المعرفة وتسجيلها، وتصنيفها، وفهمها وتطبيقها، وقياس وتقدير قيمتها بفعالية؟ وما هي محددات الاتجاه نحو توسيع آفاق المعرفة؛ بخلاف نماذج الممارسات الفردية الأفضل المتمثلة في الرواد؟

تتضح الاتجاهات من خلال النتائج الأولية المستخلصة من أداة تقييم إدارة المعرفة (**KMAT**) ـ وهي عبارة عن استقصاء تشخيصي، قامت بتصميمه مؤسسة آرثر أندرسون ومركز الإنتاجية والجودة الأمريكي **APQC**. ويقوم الاستقصاء على استخدام خمسة عناصر في نموذج إدارة المعرفة التنظيمية الخاص بها ـ وهي القيادة، والثقافة، والتكنولوجيا، والقياس والعمليات ـ كإطار لتصنيف ٢٤ ممارسة فئويةً.

ووفقاً لما جاء في تقرير "المعرفة" الصادر عن مؤسسة آرثر أندرسون عام ١٩٩٦ من عمل متابعة للندوة المشار إليها آنفاً، فقد كشفت المنشآت السبعون التي قامت باستكمال استقصاء **KMAT** التشخيصي عما يأتي:

- تعتقد نسبة ٧٠٪ منها أن الأصول المعرفية هي محددات نمو الإيرادات والقدرات المحورية.
- تقول نسبة ٨٠٪ إن إدارة المعرفة يجب أن تكون محور استراتيجية العمل.
- تُشير نسبة ٨٦٪ إلى أن إيجاد / تحديد قيمة العميل يمثل أحد غايات إدارة المعرفة الأساسية.

وقد أيدّت هذه النقاط دراسة مفاضلة لإدارة المعرفة أجراها مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي **APQC** عام ١٩٩٦ وشملت ١١ منشأة من خلال هيئة دار المقاصة للمفاضلة **International Benchmarking Clearing House**. وأشار التقرير إلى "وجود كنز هائل من المعارف والمعلومات والدراية التقنية والممارسات الأفضل من شأنه ـ إذا أمكن اكتشافه وإستغلاله ـ أن يعود على المنشآت بأرباح طائلة تصل إلى ملايين الدولارات ويحقق لها مكاسب هائلة في صورة سرعة في الأداء، وإرضاءً للعملاء، وكفاءةً تنظيمية".

وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك عدة محددات أخرى تندرج ـ فيما يبدو ـ تحت موضوع التنافسية العريض، وهي:

١. أن عمليات تقليص النشاط والحجم وإعادة الهيكلة قد أدّت إلى فقدان كثير من المعارف والممارسات الفنية.

٢. أن الاستثمارات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات قد خلقت إمكانات كبيرة أمام ممارسات إدارة المعرفة.

٣. أن الهياكل التنظيمية العالمية تتطلب تنسيق المعارف المشتتة.

٤. أنه توجد إمكانية كبيرة لممارسة الإبداع والابتكار، سواء بالنسبة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو لتفادي الإزدواجية.

٥. أنه تحدث ضغوط عمل من أجل تقليل التكاليف وزمن الدورات وزيادة سرعة الاستجابة.

وتلخيصاً لما قيل عن المحددات أو العوامل المساهمة في مبادرات إدارة المعرفة، فإن الكلمات الرئيسية تتمثّل في:

- التنافسية.
- قيمة المعرفة.
- القدرات المحورية.
- تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عنصر تمكين.
- الإبداع والابتكار
- التعلم التنظيمي والأداء المالي الأفضل.

أمّا فيما يتعلق بالكيفية التي تساعد بها هذه المحددات في إبراز ما تعنيه المنشأة بالمعرفة - وليس مجرد المعلومات البحتة عنها - نورد فيما يلي تفسيرات مستخلصة من تقارير الحالة وآراء الخبراء الاستشاريين والدراسات البحثية:

- **رأس المال الفكري**: براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، العلامات التجارية، التراخيص، التكنولوجيات .. الخ.

- **الممارسات الأفضل**: الحلول العملية المطّورة في إطار أنشطة العمل التي تتطلب النقل.
- **الأصول المعرفية**: السمات التجارية، الأسماء، الحقوق التجارية وغيرها من أشكال القيمة المعنوية.
- **الدراية أو المعرفة التقنية**: المهارات والخبرات المتصلة بعمليات أو أنشطة المنشأة، ويشمل ذلك المؤثرات الخارجية مثل اتجاهات السوق، واللوائح، والقوانين المنظمة لها.
- **الذاكرة والذكاء التنظيمي**: هي الموارد المعرفية "المستترة"، والقدرات الفكرية التي يتمتع بها الموظفون وحملة الأسهم والعملاء والموردون .. الخ.
- **التعلم**: القدرات الرسمية، الحكمة، قدرات الرصد فيما يتصل بالبيئة الخارجية .. الخ

من الواضح أن هذه الأبعاد تمثّل خليطاً من المعارف، ولاشك أن بإمكان أي منشأة أن تسوق أمثلة محددة لكل منها سواء كانت مستغّلة بالفعل أو لم تكن كذلك.

هذا هو سياق تقييم المعرفة وأحد جوانب قياسها. والنقطة الرئيسية هنا هي تشكيل المعرفة في صورة استراتيجية أو إطار متماسك متناسق للعمل، يترابط ويتكامل بدوره مع الضرورات الحتمية المتصلة بالعمل حتى لا يتم إهدار الفرص. والحقيقة أن تلافي وتجنب الفاقد بمعناه الواسع يشكّل قضية محورية في إدارة المعرفة.

إعطاء قيمة للمعرفة

تأمّل على سبيل المثال هذه القصة - المشكوك في صحتها - والمنقولة عن مكتب البراءات الأمريكية. فقد كانت إحدى عمليات شركة بريطانية للكيماويات تنتج راسباً طينياً غير مرغوب، ولم تتمكن وحدة البحوث والتطوير بهذه الشركة من إيجاد حل له، فضلاً عن أن معالجة ذلك الراسب الطيني كانت تكلفّ المنشأة الكثير. وتمّ تقديم استفسار إلى "خدمة الاستشارات والبحوث" التابعة للمكتب، عما إذا كان قد تم تسجيل براءة اختراع لعلاج المشكلة المتعلقة بالعمليات المذكورة، فاتضح أن أحد خبراء الشركة قام فعلاً بتصميم حل قبل عدة سنوات ولكنه حُفظ في الملفات. والقصة توضحّ - ليس فقط ما تم إهداره من فرص وموارد - ولكن أيضاً تبين القيمة الكامنة أو المستترة التي تعتبر المبدأ المحوري لإدارة المعرفة.

تقدّر قيمة شركة داو كيميكال بأكثر من ٢١ بليون دولار في سوق الأوراق المالية الأمريكية، غير أن قيمتها الدفترية لا تتجاوز ٨,٣ بليون دولار، وذلك وفقاً للأساليب المحاسبية التقليدية. ويعكس الفرق بين الرقمين رأس مالها الفكري - أو "المعرفة المؤسسية" - الذي قاد إلى إنشاء وظيفة إدارة الأصول الفكرية (Idea Asset Management- IAM) في أوائل التسعينيات من أجل ضمان توليد أقصى قيمة ممكنة من هذا المورد.

ومع ذلك فقد اكتشف الفنيون بهذه الوظيفة لدى استعراضهم لبراءات شركة داو البالغ عددها ٢٩ ألف - في ذلك الوقت - أن ١٥٪ منها عديمة الفائدة، ورغم ذلك ظلتّ الشركة تدفع ضريبة قدرها ٢٥٠ ألف دولار عن كل منها طوال عشر سنوات. وكما ذكرنا من قبل، فقد تحققت وفورات هائلة عن طريق التنازل عن ١٣ ألف براءة اختراع أو عن منح ترخيص استخدامها لأطراف أخرى خارجية.

وتنفق شركة داو ما يزيد على واحد بليون دولار سنوياً على أعمال البحوث والتطوير - في المتوسط - وتحفظ في الملفات ١٢٠٠ براءة سنوياً. وقد ركزّت عملية مراجعة إدارة الأصول الفكرية IAM على الدرجة التي يمكن بها لكل أصل فكري أن يوفرّ قيمة في المستقبل أو يصبح قدرة محورية للشركة. على سبيل المثال: تعتبر مائتان من براءات الاختراعات الحالية لبنات أساسية في بناء الأعمال المختلفة للشركة العملاقة.

وتكمن النقطة الأساسية في الحاجة إلى المراجعة، حيث يقوم ممارسو وظيفة "إدارة الأصول الفكرية IAM" وعددهم ١٥؛ بتقييم ما تملكه الشركة والتعرف على "المالك"، وإعطاء قيمة معبّر عنها بنسبة مئوية من القيمة الصافية الحالية للمنشأة، وذلك فيما يتعلق ببراءات داو كافة وبالمعرفة التقنية التي تمتلكها. ويسمح ذلك بقياس الأصول الفكرية وإدارتها وزيادتها، وبالتالي خفض تكاليف صيانة هذه الأصول وزيادة الدخول المتولدّة من التراخيص، ومن ثمّ خلق صلة جوهرية بين قضايا الأصول الفكرية واستراتيجية العمل.

أمّا شركة الأدوية هوفمان لاروش فقد تصدّت لواحد من جوانب عملية إدارة المعرفة للإسراع بعملية التوثيق الداخلي - والتي تغطي في بعض الأحيان ما يصل إلى ٢٠٠ ألف صفحة - تمهيداً لإقرار العقاقير الطبية الجديدة في النهاية من جانب وكالة إدارة الأغذية والأدوية الأمريكية (Food & Drug Administration-FDA). ويعّد تطوير الأدوية أحد عوامل النجاح الحاكمة، بالنظر إلى أن الأدوية المباعة في أنحاء العالم يُمكن أن تحقق إيرادات قدرها مليون دولار يومياً. وتُمثّل الكفاءة والوقت والتكلفة والجودة الموضوعات ذات العلاقة الوثيقة بالعمل.

وقد شرحت هذه النقطة في كلمتها ـ أمام مؤتمر إدارة المعرفة الذي عُقد في ١٩٩٦ ـ دكتورة باتريشيا سيمان ـ التي تشغل حالياً وظيفة مدير إدارة المعرفة بشركة "إرنست آند يانج" وكانت في السابق قائدة برنامج "الأداء السليم (الصحيح) من المرة الأولى" أو **Right First Time** المطبق بالشركة ـ فقالت:

> "إن تقليل زمن التطوير يعني أن على العاملين أن يفهموا بوضوح الإطار العام، والمتطلبات التنظيمية والمحتوى المتعلق بالمعلومات لمّا قاموا بجمعه من بيانات من أجل التقدم بطلب للحصول على موافقة إدارة الأغذية والأدوية الأمريكية **Food & Drug Administration-FDA** "

وقد قام فريق إدارة المعرفة ـ الذي يعمل تحت قيادة د. باتريشيا ـ بدراسة ١٠ مستندات موافقة لتقييم مدى فعاليتها ووجد أوجه قصور في كل منها. فقد تسبب انعدام المشاركة في المعرفة في وجود نواحي قصور خطيرة في التجارب الإكلينيكية، وازدواجية في الجهد والمعارف. كذلك فقد اتضح وجود تشتت واسع النطاق للمعلومات أو الخبرات في أنحاء المجموعة البالغ عدد موظفيها ٦١ ألف شخص.

وبناء على ذلك تمّ تصميم أشجار معرفة منهجية (أو منتظمة) تبيّن بالتفصيل أنواع ومصادر وقواعد بيانات الخبرة، وتتتبعّ الصلات المعرفية ـ والحقيقة أن هذه الأشجار تحدد: مَنْ يُبلّغ ماذا؟ لمن؟ ومتى يكون ذلك؟. وهذه النظم لا مركزية الآن، ويمكن لفرق أي مشروع تطوير دوائي الدخول إليها. وقد أسفر ذلك عن نتيجتين:

١. أن الهيكل يساعد الموظفين على فهم أهمية المعرفة التي يوجدونها.

٢. أن العملية كشفت عن قدر كبير من القيمة المستترة.

وباستخدام العملية الجديدة، توقّعت إحدى الفِرق أن يتم الحصول على موافقة إدارة الأغذية والأدوية الأمريكية **FDA** في غضون ثلاث سنوات، ولكنها تمكّنت من خلال استخدام أشجار المعرفة، والعمل مع أخصائيي إدارة المعرفة ـ من خفض حجم البيانات اللازمة للتوثيق الداخلي إلى النصف، ويمكن الآن أن يصل زمن الحصول على الموافقة إلى تسعة شهور فقط.

ننتقل الآن إلى شركة تكساس أنسترومينتس **Texas Instruments** والتي يوجد لقوتها وتميزها في إدارة المعرفة بُعدان:

١. نقل المعرفة والممارسات الأفضل من خلال مكتب الممارسات الأفضل (**Office of Best Procurements-OBP**) التابع لها، والذي تأسس عام ١٩٩٤.

٢. الإبداع أو إنشاء المعرفة.

وقد تجسّد البعدان حينما تمّ تصميم حل داخلي لزيادة الطاقة الإنتاجية لصناعة الرقائق، وحقق الحل المذكور وفراً قدره ٥٠٠ مليون دولار عندما تمّ نشره عالمياً، وما كان لذلك أن يحدث لولا أن الشركة بادرت بتفعيل معرفتها التشغيلية.

وتُفسّر الشركة العالمية العملاقة ـ في مجال تصنيع أشباه الموصلات ـ إدارة المعرفة على ثلاثة مستويات:

١. الكفاءة التشغيلية ـ وقد تحققّت بفعالية.

٢. تطوير المنتجات والريّادة ـ وتلك إحدى الأولويات في الوقت الراهن.

٣. تكوين علاقة وثيقة بالعميل ـ ويشمل ذلك عقد برامج معرفية.

فيما يتصل بالذكاء في العمل **Business Intelligence** وإتجاهات السوق .. الخ وسوف تكتسب هذه أهمية أكبر في المستقبل.

تقول سينثيا جونسون ـ مديرة مكتب الممارسات الأفضل (**OBP**):

"إن الموضوع الجوهري هو أننا نتنافس في سباق معرفي لبلوغ التميز التنظيمي، وكذلك التميز المتصل بالعمل، وينقسم ذلك السباق إلى ثلاث مراحل: الفهم والنشر والتنفيذ. ويُعد مكتب الممارسات الأفضل **OBP** في هذا السياق، المحرك الذي يحافظ على استمرارية قوة الدفع عن طريق الحفاظ على أعلى مستويات جودة المصادر والمعلومات. إن إدارة المعرفة تمثلّ بالنسبة إلينا نظاماً صارماً وليس فقط مجرد فكرة قيمة".

وتبدو النتائج واضحة في نماذج الشركات كافة، التي ذكرناها من خلال تحقيق وفورات تكلفة أو إيرادات أعلى، ولكن؛ أهم هذه النتائج وأبرزها هو إعطاء قيمة لاستغلال الموارد المعرفية المتصلة بتكوين هيكل للأصول الفكرية بشركة داو، وإعادة التفكير في إحدى العمليات المعرفية بشركة هوفمان لاروش، وبناء شبكة لنقل المعارف والممارسات الأفضل بشركة تكساس أنسترومينتس **Texas Instruments**.

لقد تكشفت حتى الآن ثلاث قضايا: الحجج المؤيدة لإدارة المعرفة، الصلة بين ذلك وإيجاد القيمة ، وكيف يتم تفعيل القيمة في الواقع العملي.

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

يشير جوردون بتراش مدير إدارة الأصول الفكرية إلى أن شركة داو كيميكال تتوقع تحقيق إيرادات قدرها ١٢٥ مليون دولار سنوياً من وراء رسوم تراخيص براءات الاختراع ـ كما ذكرنا في دراسة الحالة الواردة في هذا الجزء لم يطرح بتراش ـ نقطة هامة فيقول:

"لابد من تحقيق هذه الأرقام لأن إدارة المنشأة تفهم وضع ملكيتها الفكرية وتضع الخطط لتفعيل هذه الأصول"

غير أنه يضيف: إن الحال لم تكن هكذا دائماً لثلاثة أسباب:

١. صعوبة التعرّف على الأصول الفكرية وقياسها في بعض الأحيان.
٢. من الممكن أن يتم إرهاق المنشأة مرشدّة التكاليف من حيث الموارد والوقت والموازنة، فيعوق ذلك عملية إيجاد القيمة.
٣. لم يكن لدى الشركة في البداية فكرة واضحة عن التأثيرات التي يمكن أن يُحدثها الترخيص على وحدات الأعمال.

ثم يطرح نقطة أخرى فيقول: "لقد افتقرنا حتى إلى وجود لغة أساسية للحوار بين مديري البحوث والتطوير ومديري الأعمال، تكفل لهم التحدّث عن الأصول الفكرية، وبحث سبل التعرف عليها وتقويمها"

ويسعى المديرون ـ مسترشدين بوظيفة بتراش، والهيكل الذي صار موجوداً الآن في شركة داو ـ وراء مصادر بديلة للإيرادات مع ازدياد درجة فهمهم لرأس المال الفكري.

يقول بتراش: "لقد كان هدفنا هو أن نجعل العملية صديقة للمستخدم، بحيث يمكن لمديرى الأعمال أن يرتبطوا بها. أنها تُحدث تسارعاً في الأفكار عن طريق الحد من البيروقراطية وأوجه القصور والعمليات المفككة وغير المترابطة"

وقد ذكر بروفيسور هيروتاكا تاكيشي بجامعة هيتوتسوبيشي بالقرب من طوكيو في الكلمة التي ألقاها أمام مؤتمر إدارة المعرفة عام ١٩٩٦، أن النقطة الجوهرية هي ابتكار أفكار جديدة ـ أي إنشاء المعرفة ـ وليس مجرد إدارة المعرفة القائمة، حيث قال:

"إن على الشركات أن تعيد النظر في مصادر الإبداع والنمو نتيجة لما يجري بها من عمليات تقليص للحجم وإعادة هيكلة"

وقد فرق تاكيشي بين نوعين من المعرفة: النوع الواضح والمباشر ـ من خلال الأدلة والدورات والممارسات والأساليب ـ والنوع الضمني، ويتم اكتسابه بالخبرة. وعلى حين أن النوع الأول يسهل إجراء حصر كمي وقياسي له بشكل مباشر، يرى البروفيسور الياباني أن النوع الثاني يصعب تحديد ملامحه لأنه غامض ومبهم بطبيعته، حيث يقول:

"إن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة محددة، هي التي تصنع شركة موجدةً للمعرفة"

يتفق ليف أد فينسون ـ مدير رأس المال الفكري بمؤسسة سكانديا للخدمات المالية **Scandia Association for Financial Services-SAFS** ـ مع بروفيسور تاكيشي فيما ذهب إليه، فهو يشبه الانشغال بالمعرفة في كثير من المنشآت "بقطف الثمار المبكرة بدلاً من التركيز على الجذور". ويقول أد فينسون إن إدارة المعرفة لا سبيل إلى دعمها ومواصلتها إلا بالأسلوب الأخير، مشيراً إلى أنه في ظل عمليات إعادة الهيكلة الجارية، تعاني الشركات من فقدان الشهية المؤسسية، حيث يقول:

"إن تقليص حجم العمليات يعني احتمال فقدان الذاكرة المؤسسية لذلك يلزم إيجاد فرص جديدة من خلال الإبداع والابتكار. ينبغي عليك بالتأكيد أن تعظّم المعرفة القائمة، ولكن عليك أن تدعّم وتعزز رأس مالك الفكري في الوقت نفسه"

ويضيف إد فينسون إن أداء ذلك بفعالية يقتضي التخلصّ من الاتجاهات العقلية المعوقة، ومن هذه الاتجاهات: التركيز المفرط على التعريفات والمعاني والمؤشرات:

"من الأفضل بكثير أن تكون مصيباً تقريباً عن أن تكون مخطئاً تماماً"

ثـم يضـيف؛ إن إدارة المعـرفة يمكـن أن تكـون معقـدة أكـثر مـن الـلازم، موضحاً وجهة نظره في الكلمات التالية:

"رغم أن إدارة المعرفة تقوم على الفطرة السليمة والحكمة العملية، إلا أنها لم تُصبح بعد أسلوباً شائعاً، حيث لا يقوم عدد كبير من مديري إدارة المعرفة بممارسة التأمل لبرهة من الوقت أو حتى يكون لديهم من الصبر ما يجعلهم ينتظرون فترة قد تصل إلى ثلاث سنوات حتى تبدأ النتائج في الظهور"

بالمثل تنصـح ويـندي باكووتيـز ـ مديـر فـريق تـنمية الممارسـات الأفضل العالميـة بمؤسسة آرثر أندرسون بالولايات المتحدة ـ بالتحلّي بالصبر، مشيرة إلى أن الاندفاع نحو الأخذ بالحلول التكتيكية أسلوب شائع وخاطئ.

تقول ويندي: "يقصد بهذا المنهج عادة الحصول على نتائج سريعة رغبةً في عدم التخلف عن الركب، ولكن إتيان التكتيكات قبل الاستراتيجية يضر بالمنشأة"

وتـرى ويـندي أن المفتاح هو فهم استراتيجية العمل، غير أن ذلك يشكّل في أغـلب الأحيـان موطـن ضـعف ـ من وجهة نظرها ـ حيث تدفع الرغبة في الفهم المسـئولين التـنفيذيين إلى الحـرص الشديد على طرح سؤال: "من أين نبدأ؟" كنوع مـن رد الفعـل التـلقائي أو الـلاإرادي نحو اتجاه إدارة المعرفة، دون الاهتمام بدرجة كافية بالقضايا الاستراتيجية مثل:

- إدارة القدرة التنظيمية.

- التعرّف على السمات التنافسية لرأس المال الفكري.
- تقييم ما يعنيه المصطلح في ظل ظروف المنشأة.
- فهم وإدراك الحاجة إلى التكنولوجيا باعتبارها عنصر تمكين.
- تقرير ماهية المعلومات أو التكنولوجيا الضرورية لنجاح العمل.

تتحدث ويندي شارحة انعكاسات ذلك فتقول: "إن المعرفة غير مفهومة تماماً كأصل ينبغي إدارته استراتيجياً، حيث أن إدارتها ينظر لها في بعض الأحيان على أنها غطاء مناسب. ويستلزم هذا الوضع إدراج الموضوع على جدول أعمال كبير المسئولين التنفيذيين بشكل واضح ومباشر، فالعملية يجب أن تبدأ من هذا المستوى إذا أريد لإدارة الأصول الفكرية أن تُصبح قدرة محورية"

وتقول ويندي إن هناك سؤالين جوهريين يفرضان نفسيهما: أين يكمن عنصر أو عامل تفعيل خلق القيمة الأكثر أهمية فيما يتصل بتحقيق الميزة التنافسية أو الحفظ عليها؟ وكيف سيصبح استخدام المعرفة عندئذ هو السمّة المميزة؟

أما زميلتها في فريق التنمية المحورية بشركة آرثر أندرسون ـ روث ويليامز ـ فقد رأت اتجاهات أخرى في طريقها للظهور نتيجة لعملها في الفريق وبعد ندوة الحتمية المعرفية التي عقدت في ١٩٩٥. هذه الاتجاهات هي:

١. الميل بدرجة أكبر إلى إدراج الأصول المعنوية (غير المادية) ضمن فكر إدارة المعرفة على المستويات المؤسسية.

٢. ظهور أدوار جديدة لإدارة المعرفة لتسهيل العلاقة بين الأفراد والتكنولوجيا.

٣. الترابط والتناسق مع أطر الأداء الاستراتيجي مثل مصفوفات الأداء المتوازنة.

٤. استخدام التكنولوجيا كمحدد وكعامل تمكين.

بيد أن روث ويليامز تطلق تحذيراً فتقول: "ثمة اتجاه للاندفاع تكتيكياً نحو إقامة قواعد البيانات، فكل فرد لديه باعث يدفعه لتسجيل كل شئ في قاعدة بيانات دون الاهتمام ببحث ودراسة القضايا الاستراتيجية أو تلك المتصلة بالعمل. هل يفهمون معنى إدارة المعرفة؟ هل توجد لديهم لغة حوار مشتركة؟ وماذا لو لم يتم إشراكهم في أي حوار ـ هل سيعتبرون عوامل مساهمة؟ إن القضية الكبرى هي: من يُسهم في المعرفة والمخزون المعرفي".

الفصل الثاني

الممارسات المؤسسية الأفضل في مجال إدارة المعرفة

شركة سيكوينت لنظم الكمبيوتر

تطور المعرفة والقيمة

ظلت إدارة المعرفة قضية استراتيجية لدى شركة سيكوينت لنظم الكمبيوتر **Sequent Computer Systems** ـ ومقرها أوريجون بالولايات المتحدة ـ منذ أن بدأت في صياغة تكنولوجيا التمكين في ١٩٩٣ وقبل أن تطرأ تطورات هامة على مدى العامين التاليين.

ذكر مارك ديماريست ـ كبير مسئولي إدارة المعرفة بالنيابة ـ في سياق مقال نشر بمجلة "إدارة المعرفة من الناحية التطبيقية" ـ مجلد (١)، العدد رقم (٢) لعام ١٩٩٦ ـ إن الهدف من المعرفة ليس العثور على الحقيقة وإنما الأداء الفعّال.

> يتحدث ديماريست شارحاً فيقول: "لقد تعلمنا منذ نعومة أظفارنا أن المعرفة متسقّة ذاتياً داخلياً، وكاملة من حيث البناء والهيكل. إننا بحاجة إلى أن ننظر للمعرفة، ليس من منظور ما هو حق وصواب، ولكن من منظور ما يُجدي أو ما يجدي بشكل أفضل. إن النصوص المعرفية الجزئية أو غير الصحيحة من الناحية التجريبية أو المشوشة فلسفياً، كانت وما تزال فعّالة"

وتتمثل وظيفة ديماريست وزملائه في خلق البنية الأساسية والعمليات التي تحمل هذا النوع من المعرفة التجارية الفعّالة إلى أولئك الذين يستطيعون استخدامه .. وهم - العملاء:

"إن السبب الوحيد في أننا نتعلم إدارة معارفنا هو أنها تؤدي إلى خلق فِرَق مبيعات جيدة الإعداد وأكثر ذكاءً وقادرة على تصميم نظم أفضل في مقر نشاط العميل ويؤدي هذا بدوره إلى نجاح العميل"

ويقول ديماريست إن إنجاح العملاء يشكل "قضية أدبية" ومن ثمّ فإن عمليتها البيعية تمثل التزاماً داخلياً بالشركة، ثم يضيف: "إن عملاءنا يشترون منا لأنهم يتوقعون - ليس فقط الحصول على مشروع ناجح - وإنما أيضاً تعلمّ ما نعرفه. إن جزءاً من أعمالنا هو أن نَهَب الملكية الفكرية من خلال اندماجنا وتفاعلنا مع العملاء".

تبلغ شركة سيكوينت لنظم الكمبيوتر من العمر ١٤ عاماً وهي منشأة متخصصة في التكنولوجيات المعلوماتية، تأسست على يد ١٨ شخصاً - جاء ١٧ منهم من شركة أنتل ولديهم خلفية عن المبيعات. ويعمل لدى الشركة الآن ٢٥٠٠ موظف يشتغل نصفهم تقريباً في ٥٣ موقعاً ميدانياً بالأمريكتين وأوروبا وآسيا.

ويعتمد نشاط الشركة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمهارات والمعارف، حيث يقتضي عملها توريد نظم تكنولوجيا معلومات معقدة ومصممة حسب الطلب للشركات التجارية الكبرى العاملة في بيئات تكتنفها مخاطر مرتفعة وتتسمّ أيضاً بارتفاع العوائد فيها.

يقول جون ماك آدم كبير مسئولي التشغيل بشركة سيكوينت: "من ضمن الأسباب التي جعلتنا نقرر أن نجعل لإدارة المعرفة أولوية ضمان البقاء والاستمرار. إننا لو حاولنا أن ننافس في لعبة الكميات السلعية فلن ننجح على الأرجح. إننا نمارس الكثير من البحث في الذات لأننا مضطرون لذلك، فنحن نتعامل مع عملاء لم ينجحوا عندما استخدموا نظم آي. بي. إم أو باكارد بيل، لذا يلزمنا أن نعرف سبب حدوث ذلك".

تعتمد شركة سيكوينت ـ عند قيامها بتحديد وتصميم ونشر أنظمتها ـ على استخدام مهاراتها ومعارفها وخبراتها الجماعية بدرجة عالية لكي يتسنّى للعملاء الحاليين أو عملاء المستقبل الاستفادة بصورة ملائمة من الدروس المستفادة التي خرجت بها الشركة من التعامل مع العملاء السابقين. وينظر لذلك على أنه تكرار لمعرفة مختبرة من شأنه أن يُقلّصَ إلى أدنى درجة المخاطرة المرتبطة بالمشروعات المعقّدة.

> يقول ديماريست: "في ضوء ذلك، يتحتّم علينا أن نسجّل وننظّم ونعيد استخدام أكبر كمٍّ ممكن من المعارف المتجمعة في مشروعاتنا مع العملاء قدر ما نستطيع".

وتخطط الشركة ـ من خلال إدارتها لمعارفها والاحتفاظ في الوقت ذاته بهيكل التكاليف مستقراً ـ للوصول بإيراداتها إلى واحد بليون دولار في ١٩٩٧ بعد أن كانت ٤٥٠ مليون دولار فقط في ١٩٩٤.

يقول ماك آدم: "إن حياتنا أو موتنا مرهونة قطعاً بمعارف أفرادنا، ولا يمكنني أن أوفي هذه النقطة حقها من التأكيد والتشديد، فلو أنك نظرت لنموذج أعمالنا؛ لوجدت أننا سواء خسرنا الصفقات أو نجحنا في إبرامها تكون مهارات موظفينا هي السبب".

في عام ١٩٩٣ تم إعداد أول مسودة لتكنولوجيا إدارة المعارف بقسم التنمية المؤسسية بشركة سيكوينت، وتمّ وضع مستودعات خاصة بالمعلومات قائمة على استخدام الرسائل على شبكة الإنترنت والإعلان عنها في نطاق دائرة مغلقة.

ولكن عند هذه النقطة، ظهرت على الفور عدة مشكلات تكنولوجية مختلفة ـ وفقاً لديماريست:

- موضوع النشر.
- المعلومات المتصلة بمتى تصبح رسالة معينة قديمة وبالتالي يلزم تنقحيها أو إلغاؤها.
- التصميم المنطقي للمستودع المعلوماتي.
- التنفيذ المادي.
- العمليات وإجراءات الإدارة.

ويضيف ديماريست "إنه بعد التصدي لهذه القضايا بدأت قناتنا المعرفية في تجديد وتطوير نفسها ذاتياً"

وخلال عام ١٩٩٤ تمّ تطبيق نموذج أولّي للتكنولوجيا التي استخدمتها سيكوينت في تسجيل ونقل وإعادة استخدام المعارف، وقد تمّ استحداث هذا النظام ـ واسمه "مكتبة سيكوينت الإليكترونية المؤسسية **Sequent Corporate Electronic Library-SCEL**" ـ رسميا في ١٩٩٥، وهو متصل بالعلاقة بين الناشر والعميل، حيث يُدخل الناشرون المعارف في النظام فيستخدمها العملاء.

ويتولى أمناء المكتبة تنظيم المعارف بينما يقوم المسئولون التنفيذيون بإدارتها ومراقبة استخدام مكتبة سيكوينت SCEL. في عام ١٩٩٥ ظهرت أيضاً إدارة المعرفة كغاية رسمية في كل من الخطة الاستراتيجية المؤسسية والخطة التسويقية الاستراتيجية، تحدد أيضاً مبادرات إدارة المعرفة الواضحة (أو المحددة). ويدور النموذج الخاص بهذه المبادرات حول أربعة مبادئ إبداعية رئيسية هي:

- التكوين أو الإنشاء.
- التجسيد.
- النشر.
- الاستخدام.

ويمثل التكوين أو الإنشاء ـ وفقاً لرأي ديماريست ـ صنع المعرفة من خلال عمليات معقدة تتضمن الخلق، التوليف والتركيب، السرقة، القذف وإعادة التفسير. ويحتاج القائمون على التكوين والإنشاء دائماً ـ إلى أن يجسّدوا إبداعاتهم ومن هنا يأتي العنصر الثاني وهو التجسيد ويعني تحويل المعرفة الضمنية ـ أي التي يحتفظ بها العاملون في رؤوسهم ـ مثلاً ـ إلى عمليات وممارسات ومعدات ومواد ثقافة. في المرحلة الثالثة يتم نشر ما تم تجسيده من معرفة في أنحاء الشركة أو سلسلة قيمة ما.

> يقول ديماريست: "في نهاية المطاف ـ ومن خلال النشر ـ نستخدم المعرفة، وعند ذاك نعرف ما إذا كانت المعرفة مجدية أم لا".

الفصل الثالث

إدارة وتقييم المعرفة

أبعاد التنفيذ

فيما يتصل بسياق إدارة وقياس المعرفة، ينبغي التأكيد على نقطتين أثيرتا في الفصلين السابقين، الأولى: أن شركة سيكوينت لأنظمة الكمبيوتر استغرق فيها نشر إدارة المعرفة بما يُرضي الإدارة ـ والعملاء ـ ثلاث سنوات فعلاً. أما النقطة الثانية فهي أنه من الواضح ـ كما ذكرت ويندي باكووتيز وروث ويليامز ـ أن هناك "اندفاعاً تكتيكيا" سائداً في المنشآت.

كذلك يتضح من واقع مجموعة التفسيرات المذكورة من قبْل أن التنفيذ يمكن اعتباره مهمة معقّدة على وجه الخصوص وإن كانت المصادر التالية تُوفرّ قواعد إرشادية مفيدة مثل مؤسسة معلومات الأعمال Business Intelligence الدراسة التي أجراها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) عام ١٩٩٦ عن إدارة المعرفة ومركز إرنست ويانج للإبداع في العمل ومقره بوسطون.

في إطار دراسة بعنوان "خلق منشأة الأعمال القائمة على المعرفة" عام ١٩٩٧، حددت مؤسسة معلومات الأعمال ثماني عمليات معرفية رئيسية هي:

- توليد المعارف الجديدة.
- إمكانية الوصول إلى المعارف ذات القيمة من مصادر خارجية.
- تمثيل المعارف المكتسبة في صورة مستندات، وقواعد بيانات، وبرمجيات الخ.

- تجسيد المعارف في صورة عمليات ومنتجات وخدمات.
- نقل المعارف القائمة.
- استخدام المعارف التي يمكن الوصول إليها في اتخاذ القرارات.
- تسهيل نمو المعارف من خلال الثقافة والحوافز.
- قياس قيمة الأصول المعرفية وتأثير إدارة المعرفة.

أما المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة **APQC** فقد تعرف من خلال الدراسة التي أجريت بواسطة مركز المعايرة الدولي **International Benchmarking Clearing House** على ستة تفسيرات رئيسية شائعة لدى الشركات الإحدى عشر المشتركة في الدراسة:

- إدارة المعرفة كاستراتيجية عمل.
- نقل المعرفة والممارسات الأفضل.
- المعرفة المركّزة على العملاء.
- المسئولية الشخصية عن المعرفة.
- إدارة الأصول الفكرية.
- الإبداع وخلق المعرفة.

وكنموذج أمريكي آخر، يطرح مركز الإبداع في العمل نقطتين حول إدارة المعرفة باعتبارهما مبدآن يوجهان خُطَطه البحثية وبرامجه المؤسسية ـ إن ما تعرفه المنشأة وسرعة تعلمها هما ركيزة الميزة المستديمة، وإن مهام التوليد والتقنين والنقل أمور بالغة الأهمية بالنسبة للإدارة.

وقد تناول مؤخراً جدول أعمال بحثي بالمركز الموضوعات التالية ، ضمن جملة موضوعات أخرى:

- نقل المعرفة:ـ العمليات، النواحي الاقتصادية، التكنولوجيا والمهارات.
- ربط المعرفة باستراتيجية العمل.
- العمليات وأساليب أو ممارسات العمل.
- المقاييس والضوابط والنواتج أو المخرجات.
- أدوات المعرفة وعلى رأسها التكنولوجيات المعلوماتية.
- العلاقات بين المعرفة والإبداع والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك يبرز المركز أهمية السلوك، والتصميم التنظيمي، والثقافة والتعلّم، على حين ركّز لاري بروساك، مدير المركز على تحدّي تنفيذي محدد وذلك في الكلمة التي ألقاها أمام المؤتمر الذي نظمته مؤسسة معلومات الأعمال حول إدارة المعرفة عام ١٩٩٦:

"يتمثل هذا التحدي في اكتشاف كيف يمكن التعامل مع المعرفة واستخدامها وقياسها على أفضل نحو ممكن، ومن ثم فإن الرسالة هي أن نجعلها ظاهرة مرئية وأن نبني البنية الأساسية اللازمة وأن نرفع وعي المديرين بقيمة المعرفة وثقافتها"

وتؤيد البحوث كثيراً من النقاط المستخلصة من المصادر السابقة، فقد كشفت النتائج الأولية لاستقصاء "أداة تقييم إدارة المعرفة **KMAT**" الذي صمم بواسطة آرثر أندرسون بالاشتراك مع مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي **APQC** عن اتجاهات المنشأة موضوع الدراسة فيما يتعلق بكل واحد من عناصر نموذج إدارة المعرفة التنظيمية الخمسة وهي: القيادة، والتكنولوجيا، والعمليات، والقياس والثقافة:

١. **القيادة** : ذكرت نسبة ٢٠٪ أن الممارسات المتصلة بالتوظيف والتقييم والتعويض تأخذ المعرفة في الاعتبار.

٢. **التكنولوجيا** : تستخدم نسبة ٤٥٪ المعرفة لربط الموظفين، وتنشر نسبة ٣٠٪ التكنولوجيات التعاونية.

٣. **العمليات** : تعتبر نسبة ٣٠٪ نفسها ممتازة في جمع المعلومات (الاستخبارات)، بينما ترى نسبة ٢٠٪ أن أداءها في نقل الممارسات الأفضل "جيد نوعاً ما" وتقول نسبة ١٢٪ إنها تقوم بتحديد ثغرات المعرفة وسدها.

٤. **القياس** : لا تقوم نسبة ٩٥٪ بربط إدارة المعرفة بالنتائج المالية وتقوم نسبة ٨٪ ببناء مجموعة من المؤشرات لإدارة المعرفة.

٥. **الثقافة** : تشجع نسبة ٣٠٪ من الشركات موضوع الدراسة على توفير مناخ إبداعي.

وبالنظر إلى أن عينة البحث ضمت حوالي ٧٠ شركة، فإن النتائج تكون لها دلالة، خاصة فيما يتعلق بالنسب المئوية المنخفضة. بعبارة أخرى: الممارسة الأفضل تفتقر إلى التناسق والتماثل وهو أمر مفهوم، بالنظر إلى أن المنهج ما يزال في الأطوار الأولى لنشأته.

وقد أيّد روب فان دير سبيك ـ أحد أعضاء المجلس الاستشاري، بالشبكة الدانمركية لإدارة المعرفة ـ هذه النقطة، حينما أشار إلى مشروع بحثي أجرى في هولندا وشمِل ٦٠ من منشآت القطاعين الخاص والعام، في كلمته التي ألقاها أمام المؤتمر الذي سبق أن أشرنا إليه.

فقد كشف المشروع البحثي عن أن الممارسات الحالية للمنشآت موضوع الدراسة تشمل ما يأتي:

١. قالت نسبة ٧٥٪ إنه لا توجد لديها أهداف واضحة محددة فيما يتعلق بالمعرفة.

٢. زعمت نسبة ٨٠٪ أن المعلومات الخاصة بعمليات الأعمال الحرجة متاحة لواحد أو اثنين فقط من المسئولين التنفيذيين.

٣. ثماني من بين كل عشر شركات تم بحثها، تعرف مجالات معرفية واعدة غير معلومة للمديرين.

٤. ذكرت نسبة ٥٠٪ تقريباً أن أخطاء باهظة التكاليف ارتُكبت بسبب عدم توافر المعرفة حينما وحيثما كان هناك احتياج لها.

> ثم يسدي فان دير سبيك النصيحة التالية: "إن لُبّ إدارة المعرفة أن تطرح الأسئلة الصحيحة ـ ما هي الأصول المعرفية وكيف يمكن أن تسهم في دعم المنشأة وتساعدها على البقاء والاستمرار. إن ما نحتاج إليه ـ ضمن عدة أشياء أخرى ـ هو أدوات تصّور العمليات والأصول المعرفية"

تقييم الأصول الفكرية

في سياق دراسة هذا الموضوع، نورد فيما يلي مقتطفاً عظيم الدلالة من "تقرير المعرفة" الصادر عن مؤسسة آرثر أندرسون في ١٩٩٦: "لا يوجد مجال في إدارة المعرفة يفتقر إلى التنفيذ الكافي مثل القياس. أمّا من ناحية الأهمية فتميل المجموعة التي تشكّل معيار مفاضلة إلى إعطاء تقييم منخفض للقياس بالمقارنة بأي فئة أخرى. وعلى حين بدأت بعض الشركات في تطوير مؤشرات لإدارة المعرفة، إلا أن محاولات ربط تلك المؤشرات بالنتائج المالية المبذولة من جانبها غالباً ما تكون ضعيفة، ومن شأن ذلك أن يقضي في نهاية المطاف على مبادرات إدارة المعرفة.

> إن المنشآت القادرة على خلق واستخدام مجموعة من المقاييس المبررة مالياً لتوجيه أنشطة إدارة المعرفة لديها سيكتب لها الريادة والتفوق قطعاً على المدى الطويل"

في دراسة أجريت عام ١٩٩٧ بواسطة إرنست ويانج بالاشتراك مع مؤسسة معلومات الأعمال Business Intelligence، وتمخضّت عن إصدار تقرير تحت عنوان "خلق منشأة الأعمال القائمة على المعرفة"، طلب من ٤٣١ منشأة بأمريكا الشمالية وأوروبا أن تجري ترتيباً تقييمياً لخمسة مقاييس رئيسية من أصل ١٥. وقد كانت درجات ستة مقاييس ذات دلالة على النحو التالي:

المقياس	التكرار
• الإيرادات المضافة بواسطة الأفكار الجديدة	٣٤
• مستويات التعاون في المبادرات الرئيسية	٣١

المقياس	التكرار
• إنتاجية العاملين المعرفيين	٢٧
• جودة القرارات	٢٥
• النسبة المئوية للإيرادات المضافة من المنتجات الجديدة	٢٣
• وعي الموظفين بالمصادر المعرفية	٢١

ويذكر التقرير أن بعض هذه المؤشرات يصعب قياسها في الواقع العملي على حين يسهل قياس البعض الآخر ـ مثل معدلاّت تناقص الموظفين والإنفاق على التدريب والبحوث والتطوير، وقد جاءت النوعية الأخيرة في ترتيب منخفض بالنسبة للمقاييس الخمسة عشر.

هذا الشكل من أشكال القياس متقدم في شركة داو كيميكال (موضوع دراسة الحالة في هذا الجزء) ولكنه ما يزال يتطور، اعتماداً على عملية مثبتة لإدارة الأصول الفكرية. وكما توضحّ دراسة الحالة بالتفصيل تَضّمُن المقاييس فعالية العملية وتَمكّن من التنبؤ بدقة أكبر بعمليات تقويم الأصول الفكرية التي ستجري في المستقبل.

> يقول جوردون بيتراس: "تكمن المعضلة الكبرى في التعرُّف على المقاييس الأفضل لمساهَمَةّ القيمة وتنفيذ العمليات بما يضمن تفعيل رأس المال البشري والتنظيمي"

إن القياس عملية تكرارية مرتَكِزّة على أربعة مبادئ:

١. المقاييس أداة للربط والتنسيق بين الرؤية والاستراتيجية والمخرجات التنظيمية والأنشطة الفردية.

٢. تُساوى المؤشرات والاتجاهات في أهميتها الأهداف المتصلة بالقيمة حيث أن الأخيرة تعكس النجاح اللاحق لحدوث الوقائع لأنها تقيم النواتج.

٣. يكون وجود مجموعة صغيرة من المقاييس ذات المغزى لتوجيه العمل التنظيمي هاماً بصفة خاصة عند قياس مساهمات الأصول الفكرية في خلق القيمة.

٤. من الممكن أن يؤدي خلق مقاييس أصول فكرية في حد ذاته إلى خلق القيمة.

وتؤكد شركة داو أن هناك مبدأً اسمي يتعلق بالمنظمة ككل، فأولاً وقبل كل شيء تترابط كافة مقاييس الأصول الفكرية بالهرم التدرجي الحالي لمقاييس العمل، بما في ذلك تلك المتصلة بالأغراض المؤسسية والأعمال العالمية والموظفين والوظائف.

وتعزو مجموعة سكانديا السويدية للخدمات المالية نموها ـ الذي أدى إلى ارتفاعها إلى المركز الثالث عالمياً بعد أن كانت تحتل المركز الـ ٣٠٠، فضلاً عن حدوث ارتفاع بنسبة ١٠٠٠٪ في العلاوات السنوية خلال خمسة أعوام ـ إلى تفسيراتها المتعددة الوجوه لرأس المال الفكري.

> ويقتبس ليف إدفنسون ـ مدير هذه الناحية ـ عبارة تقليدية لتوماس ستيورات أوردها في مجلة فورتشن وهي: "إن رأس المال الفكري شيء لا تستطيع أن تلمسه بيديك ولكنه يجعلك ثرياً مع ذلك"

غير أن الثروة لا تعني النقود بالضرورة بالنسبة لأدفنسون، فالقيمة السوقية لمجموعة سكانديا يتم تكوينها بواسطة رأس المال النقدي والفكري، ويمثل النوع الثاني القيمة المخبوءة أو المستترة الداعمة والمساندة للأداء. ويتضمن ذلك عنصرين آخرين أساسيين في رأس المال يشكلان مكونين فيما تطلق عليه سكانديا "برنامج القيمة":

- **بشري**: القدرات المحورية، المهارات، الأفراد الرئيسيون، الامتيازات، الإبداع .. الخ
- **هيكلي**: أنظمة تكنولوجيا المعلومات، قواعد بيانات العملاء، أنظمة التوزيع .. الخ

> وتوجد ستة أشكال أخرى لرأس المال، وهي: رأس مال العملاء ورأس المال التنظيمي الذي يخلق بدوره رأس المال العملياتي ورأس المال الإبداعي الذي تتولد عنه في النهاية الملكية الفكرية والأصول المعنوية. ولذلك فإن رأس المال الفكري هو مجموع رأس المال البشري والهيكلي زائد كل عناصره الأخرى.

يتحدث أدفنسون شارحاً فيقول: "من خلال النظر لرأس المال بهذه الطريقة، نتمكن من تقنين وإعادة تدوير واستخدام رأس المال العاطل الموجود لدى معظم المنشآت ولكنه ليس ثابتاً ـ فنحن نقوم بمراجعة وتنقيح رأس المال الفكري كل ستة شهور"

وتسعى سكانديا إلى إجراء حصر كمي لكامل قيمتها المستترة من خلال برنامج "الملاح" للإدارة ورفع التقارير والذي يقوم على أربع بؤر تركيز:

- مالية.
- عملاء.
- عمليات
- بالنسبة للمستقبل - بؤرة التركيز على التجديد والتطوير.

وقد تم - من خلال كل واحدة من هذه - تصميم مؤشرات ومقاييس - أو مجموعات من نسب الخط القاعدي - لتخطيط الاتجاهات بيانياً وتحديد عوامل رأس المال الفكري الواجب تدعيمها وتقويتها من أجل تحسين أداء العمل. وتشمل كل واحدة من بؤر تركيز برنامج "الملاح" المطبق على رأس المال البشري عدة مقاييس على النحو التالي:

- **بؤرة التركيز المالية**: القيمة المضافة / الموظف الواحد، المصروفات الشخصية، المصروفات الكلية للشركة، الاستثمارات التعليمية.
- **بؤرة التركيز على العملاء**: الحسابات / الموظف الواحد، أعداد الأفراد المنوطة بهم مهام متصلة بالمبيعات والاستثمارات التعليمية بالنسبة لأعداد الحسابات.
- **بؤرة التركيز على العمليات**: عدد السنوات التي يمضيها الموظف في سكانديا، عدد الشاغلين للوظائف القيادية، العاملون المتمرسون في مجال تكنولوجيا المعلومات ومؤشر تدعيم.

بؤرة التركيز على التجديد والتطوير: الاستثمارات التعليمية / الموظف الواحد، أعداد الموظفين ذوي الدرجات الوظيفية، نسب التعيين والنسبة المئوية للموظفين الذين يقل عمرهم عن ٤٠ سنة.

> يقول أدفنسون: "يوفر نموذج الملاح تقارير متوازنة عن طريق إضافة نسب متصلة برأس المال الفكري إلى المقاييس المالية التقليدية، وتقودنا هذه العملية إلى ممارسة إدارة منظمة وكاملة للقيمة المستترة مما يساعدنا بالتالي على تعزيز علاقات المستثمرين والعملاء، ولهذا السبب نقوم بنشر ملحق لتقريرنا السنوي تحت عنوان رأس المال الفكري".

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

تتوخى ويندي باكووتيز - التي تتمتع بخبرة عريضة في إدارة المعرفة من خلال عملها ضمن وحدة الممارسات الأفضل العالمية بمؤسسة آرثر أندرسون - الحذر في تناولها لكيفية تقييم رأس المال الفكري أو دور التقييم ذاته.

> تقول ويندي باكووتيز: "من الواضح أن المطلوب إيجاد معايير ومقاييس جديدة للأصول المستترة حتى يتسنى للمنشآت قياس تكاليف رأس المال العامل وإمكانات نموه ولكن هل تفهم تلك المنشآت معنى إدارة المعرفة في المقام الأول"

وعلى حين تشير إلى أن المؤشرات الرئيسية تتصل بأربعة جوانب في أداء الشركة وهي: الجودة، اجتذاب العملاء، فقدان العملاء والابتكار، تقول ويندي

إنه ليس من السهل ربط هذه الجوانب بإدارة المعرفة، وإن عدداً قليلاً فقط من المنشآت نجح في ذلك.

ثم تضيف أن القضية الثانية هي الغرض الذي ستستخدم فيه البيانات حينما تصبح متاحة، فتقول: "إذا افترضنا أن قياس رأس المال الفكري يرتبط بمختلف جوانب الأداء المتصل بالعملاء، فإنه ينبغي أن ينطوي على قيمة تنبؤية يمكن من خلالها استشراف الاتجاهات المستقبلية. بيد أن البرهنة على وجود صلات بنواتج مالية محددة أمر صعب حقاً ـ فالقضية هي سبب ونتيجة".

أمّا ديبرا إميدون ـ مؤسسة مكتب إنتوفيش انترناشيونال ومقره ماساشوسيتس واحد واضعي تقرير "تكوين المنشأة القائمة على المعرفة" ـ فتأخذ بنظرة استراتيجية وتقول أن الأشياء غير القابلة للقياس لابد أن تقاس.

ففي مجلة Knowledge عدد رقم (١) ـ مجلد (٧) تقول إنه إذا تعذر قياس شئ ما فإنه لا يعتبر ذو قيمة ثم تستطرد قائلة: "ومع ذلك تخفق الآليات المالية المحاسبية التقليدية في احتساب أو معايرة أهم موارد المنشأة ـ أي طاقاتها الفكرية، إذ تعامل الآليات الحالية الأفراد كخصوم ومصروفات وليس كأصول".

أما بالنسبة للايف أدفنسون بمجموعة سكانديا AFS فيمثل قياس رأس المال الفكري ما هو أكثر بكثير من مجرد معيار أو مقياس أو حتى قضية داخلية، إذ يقول: "إذا سلّمنا بأن تحديد القيمة المستترة للمنشأة من خلال رأس المال الفكري هو الوسيلة الوحيدة للحفاظ على النمو وخلق الثروة، فلابد لنا أن نسلم أيضاً بأن

لذلك انعكاسات هامة على الأساليب المؤسسية المحاسبية وكذا المتصلة برفع التقارير".

ويوضح أدفنسون أن تلك الانعكاسات تنشأ بسبب الحاجة إلى الموازنة بين ثلاثة جوانب في أداء العمل وهي: رأس المال النقدي ورأس المال غير النقدي ورأس المال الفكري، ثم يقول:

" نظراً لأن النظم المحاسبية التقليدية قائمة على الأداء في الماضي، فهي غير ذات عون كبير، مما يعني أن من الضروري تبنّي رؤى أوسع من جانب المهنة. إن ذلك يتطلب إعادة التفكير بشكل جذري في قياس الأداء الاستراتيجي حيث ينبع الجمال دائماً من التوازن"

أما رون بوهلين ـ نائب رئيس مؤسسة رينسانس سوليوشن **Renaissance Solutions** بالولايات المتحدة الأمريكية ـ فقد ذكر في كلمته أمام المؤتمر الخاص بإدارة المعرفة عام ١٩٩٦ أنه ينبغي أن تترابط المعرفة وتتكامل مع عمليات الأعمال المحورية.

"تُعادل كيفية إدخال المعرفة ضمن عمليات العمل في أهميتها تصميم العمليات ذاتها"

وقد أكد بوهلين على أن المعرفة والممارسات الأفضل والسلوكيات والمهارات الفردية أقل أصول المنشأة المعاصرة استغلالاً، ولو أمكن استغلالها كما ينبغي لساعدت في تحسين الأداء سريعاً. غير أنه ذهب إلى أن هذه الأصول لا تتم

محاكاتها أو نقلها على نطاق واسع، ويعود ذلك جزئياً إلى أن الأفراد لا يعلمون بوجود المعارف أو لا يستطيعون الوصول إليها إن كان لديهم علم بوجودها.

يقول بوهلين: "هناك حوافز قليلة مشجّعة على التماس المعرفة"

مضيفاً أنه فيما يتصل بتفعيل المعرفة من أجل تحقيق النجاح التنافسي، تشير البحوث التي أجريت بواسطة مؤسسة رينسانس **Renaissance** إلى وجود عدة عوامل حاكمة:

- بناء هيكل معرفي.
- خلق مِلكية لمادة الدراسة أو موضوع البحث لاجتذاب معارف جديدة.
- توفير المعلومات في صور يمكن الوصول إليها مثل قواعد البيانات.
- التعرف على نواحي جمع وخلق المعارف.
- تصميم عمليات متمّحورة حول المعرفة.
- التشجيع على إيجاد ثقافة تقوم على التعاون والمشاركة.

والحقيقة أن عوامل بوهلين تقود إلى خلق شبكة حقيقية لنقل المعارف والممارسات الأفضل، إذا يقول بوهلين: "قلة من المنشآت فقط هي التي تقترب من

الاستخدام الفعّال لممارستها الأفضل، ولكن من خلال الشبكات الحقيقية يتسارع معدّل التعاون والمشاركة في المعرفة".

نظرة عامة

يبدو واضحاً أن الصور شديدة التفاوت والتباين للحوار والممارسة في مجال إدارة المعرفة تعكس تفسيرات ومعايير ومستويات مختلفة ـ ابتداء من المبادئ التي تعتنقها مجموعة سكانديا ومروراً بتركيز شركة داو على براءات الاختراع وانتهاءً بنقل الممارسات الأفضل لدى شركة تكساس أنسترومينتس **Texas Instruments**.

بيد أن هناك نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية فيما يتصل بأي موقف أو محاولة ذات صلة بإدارة المعرفة:

١. أن الأصول الفكرية تكون ـ إذا لم تستغل ـ إهداراً للموارد والميزة التنافسية.

٢. أنه يتحتم على أية منشأة تمتلك موارد معرفية ذات قيمة أن تتصدّى لهذه الضرورة الحتمية.

إن الإدارة والقياس اعتباران حيويان كما تشير تقارير الحالة وآراء الاستشاريين والبحوث التي تم إيرادها فيما سبق. وكنقطة بداية ينبغي إجراء مراجعة معرفية ـ وليس الاندفاع التكتيكي نحو التكنولوجيا وقواعد البيانات ـ على اعتبار أن هذه الخطوة هي مفتاح الكشف عن القضايا الاستراتيجية في هذا الفصل.

إن بيئة الأعمال، بما يكتنفها من ظروف متغيرة ومواطن ضعف في الأداء، سوف تكون بالتأكيد المحدد والموجه لهذه المراجعة بالإضافة إلى التقييم الواقعي للقدرة التنظيمية، وتلك الخاصة بالمنافسين. وينبغي أن يتناول أول بند في جدول الأعمال جانباً ما من جوانب الأداء الأفضل المتصل بالعملاء، كما ينبغي أيضاً عقد حوار يشمل المنشأة بأسرها.

وفيما يتعلق بالاتجاهات الأعرض وكيف يمكن أن تتشكل الخطط بواسطة المؤثرات الخارجية في هذه الناحية، تري ويندي باكووتيز أن عدداً ضئيلاً من التغيرات الهامة قد طرأ على إدارة المعرفة منذ انعقاد ندوة "الحتمية المعرفية" بالولايات المتحدة في أواخر عام ١٩٩٥. إذ تقول:

"في ذلك الوقت كان مفهوم إدارة المعرفة ما يزال جديداً ولكنه ما يزال كذلك رغم مضي عامين إذ لم يطرأ سوى القليل من التغيرات. إن المنشآت نفسها تعتلي منصات المؤتمرات لإلقاء الكلمات، كما أن المجموعة المحورية للمفكرين التطبيقيين ما تزال كما هي. ويدفع ذلك المرء للاعتقاد بأن اختراقاً كبيراً كان لابد أن يحدث بشكل واضح في هذا العصر الذي يتسّم فيه كبار المسئولين التنفيذيين بالعملية والواقعية وتتسم فيه مقاييس الأداء الداخلي بعدم كفاية الفعالية. ومع ذلك ورغم أن المسئولين التنفيذيين والمنشآت يبدون مثقلين بعدد هائل من القضايا، إلا أنني أتوقع أن تغيّر السنتان المقبلتان وجه وملامح إدارة وتقييم المعرفة"

ووفقاً لرأي تشارلز سافيدج - رئيس مؤسسة Knowledge ERA Enterprises - في كلمته أمام مؤتمر إدارة المعرفة عام ١٩٩٦، سوف يستغرق ظهور آثار إدارة الأصول الفكرية عقدين على الأقل، حيث أن العالم بسبيله إلى الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة.

يقول سافيدج: "يمثّل اكتساب المعرفة مصدرٍ جديدٍ للثروة، وينبغي استكشاف هذا المصدر من جانب الشركات بالاشتراك مع عملائها - بدءاً بالحوار الاستراتيجي ثم التخطيط الاستراتيجي والعودة مرة أخرى إلى الحوار. ويطرح ذلك مفهوم المنشأة التجارية الحقيقية القائمة على الثقة والمشاركة في المعرفة"

ونظراً لأنه يقول إن قلة من الشركات تحرز ٢٠ درجة من أصل ١٠٠ درجة فيما يتصل بالممارسة الجيدة، يذهب سافيدج إلى أن النقطة التي أثارها تعني حدوث تغيير ثقافي كبير:

"إن المفتاح هو خلق ثقافة تقويم تجعل اكتساب المعرفة ممكناً. ولما كان من المفيد اقتسام المعرفة وليس حمايتها أو حجبها، فسوف تُظهر هذه الثقافة التدعيم والتمكين المتزايد للأفراد"

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. من الممكن أن تكون إدارة المعرفة جذّابة من الناحية المؤسسية، لأسباب وجيهة متصلة بالعمل بالتأكيد وأيضاً بسبب جاذبية توفير قواعد البيانات. خذ وقتاً للتفكير في القضايا الاستراتيجية وتأكّد من ارتباط الأنشطة التكتيكية بحاجة عمل محددة ـ وهي تحسين خدمة العملاء أو علاج ثغرة في الأداء على سبيل المثال.

٢. تتمثل التساؤلات الرئيسية في: هل يمكن استخلاص قيمة من المعارف والأصول الفكرية القائمة؟ كيف يمكن خلق معارف جديدة من خلال الإبداع والابتكار في أفضل صورة؟ إن امتلاك فكرة واضحة عن المقصود بهذه المصطلحات أمر جوهري، إلى جانب فهم ما يمكن أن تحققه تكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين.

٣. ينبغي إعطاء وزن كبير لدراسة كيفية ارتباط المعرفة بعمليات الأعمال أو العمليات الوظيفية القائمة، وكيف يتم بناء هيكل إدارة المعرفة وغير ذلك من القضايا الأساسية. ومن هذه القضايا: الثقافة والحوار على مستوى المنشأة بأسرها وأساليب الإدارة المفتوحة .. الخ.

٤. من الصعب إيجاد ممارسة أفضل ثابتة ومتسّقة، بالنظر إلى وجود ثغرات واسعة جداً في الفكر والنظم التطبيقية بين الشركات الرائدة وغيرها من الشركات. ويوصي الخبراء الاستشاريون بتوخّي الحذر عند تبنّي الأفكار والمناهج، وإن كانوا يثيرون أيضاً نقطة مثيرة للدهشة ـ وهي أن هذا المجال بادى التعقيد يمكن التصدّي له من خلال إعمال الفكر المستمر من الفطرة السليمة.

٥. حدد أياً من التفسيرات التالية للمعرفة يوجد لها تطبيقات في منشأتك: ـ رأس المال الفكري، والممارسات الأفضل، والأصول المعرفية، والمعرفة التقنية، والذاكرة والذكاء التنظيمي والتعلم. وقد تضمّن الفصل قواعد إرشادية بهذا الشأن.

٦. ما يزال تقويم وقياس الأصول أو رأس المال الفكري فرعاً غير مختبر من فروع الدراسة ـ ويعود ذلك جزئياً إلى عدم امتلاك المنشآت فكرة واضحة عما تريد تحقيقه من خلال إدارة المعرفة، وكيف ترتبط الأخيرة بنواتج العمل وصلتها بالنتائج المالية.

٧. يمثل الإطار الزمني موضوعاً هاماً، فقد استغرق حدوث تحسّنات مبدئية ما يصل إلى عامين أو أكثر في المنشآت الناجحة في إدارة المعرفة، وسنتين أخريين حتى بدأت الممارسات في التبلور والتجسّد. وربما يقتضي إتّباع منهج أسرع وأكثر قابلية للإدارة والتحكّم، اختيار مشروع قياسي لتحسين العمليات وربط قضايا إدارة المعرفة بذلك من الناحية التطبيقية. ومن شأن هذا الشكل التجريبي أن يكشف عن نقاط تعلميّة هامة خلال فترة زمنية أقصر.

دراسة الحالة

شركة داو كيميكال - الولايات المتحدة الأمريكية

الإطار العام

تم تعريف الأصول الفكرية (Ias) عادة بأنها تشمل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر، والتكنولوجيا، والأسرار المهنية، والعلامات والسمات التجارية، وبرمجيات الكمبيوتر، والرسوم الهندسية، والمسميات المؤسسية، والتراخيص والحقوق التجارية. إنها تشكل أصولاً معنوية ليس لها أبعاد مادية، ومشتقة من الأفراد والعمليات والأنظمة والثقافة الموجودة في أي منشأة، بغض النظر عن القطاع أو القدرة المحورية.

وفي الأعوام الأخيرة، أضيف مفهوم المعرفة التقنية **Knowhow** إلى هذه الأصول المعنوية في صورة مهارات وقدرات فردية تؤلف في مجموعها المعرفة التنظيمية. وتشير بعض الشركات الرائدة في هذا المجال إلى أن أبعاد المعرفة التقنية هي رأس المال البشري وجودة المعلومات المؤسسية **Information Quality-IQ** والذاكرة التنظيمية.

ولكن هل هذه الاتجاهات أكثر من مجرد ممارسة فكرية؟ وإلى أي درجة ينطوي الأصل المعنوي على قيمة تجارية؟ هل يمكن تصنيف الأصول المعنوية وإخضاعها للمراجعة والتقويم؟هل يمكن للشركات أن تحقق ربحاً أو توفر نقوداً من ورائها؟ من الواضح أن بعض المنشآت تعتقد أن بإمكانها ذلك، فشركة كوكاكولا على سبيل المثال تمتلك اسماً تجارياً تقدر قيمته بمبلغ ١١ بليون دولار، ويمكن أن يوجد ذلك ثغرة ضخمة بين القيمة الدفترية المرتكزة على الأصول المادية والقيمة السوقية التي تأخذ الأصول المعنوية في الاعتبار.

الأصول الفكرية لشركة داو

في عام ١٩٩٥، قدّرت القيمة الدفترية لشركة داو بما يقرب من ٨ بليون دولار مقابل ٢١ بليون دولار للقيمة السوقية و ١٣ بليون دولار لأصول الشركة الفكرية المرتكزة على التكنولوجيا. وفي العام نفسه بلغت المبيعات ٢٠ بليون دولار جاءت ٢٥ مليون منها من ترخيص استخدام الملكية الفكرية. والأهم من ذلك أن رسوم التراخيص هذه تستهدف الشركة رفعها إلى ١٢٥ مليون دولار بحلول الألفية الثالثة ـ أي زيادتها بمقدار ٥ أضعاف خلال عدد السنوات نفسها.

يقدمّ هذا التقدير جوردون بتراش ـ مدير إدارة الأصول الفكرية بشركة داو كيميكال وأفراد الفريق المسند إليه إدارة الأصول الفكرية والذي تم تشكيله قبل خمس سنوات ويبلغ عددهم ١٥ شخصاً.

يقول بيتراس: "هذه الأرقام ينبغي تحقيقها لأن إدارة الأعمال تفهم وضع ملكيتها الفكرية وتضع الخطط لتفعيل هذه الأصول"

ومع ذلك فهو أول من يعترف بأن هذا المبدأ لم يتم العمل على تحقيقه بفاعلية في الماضي لعدة أسباب:

السبب الأول أنه من الصعب في منشأة مرتكزة على التكنولوجيا وتضم ١٥ وحدة عمل رئيسية ويشكل أخصائيو البحوث والتطوير ١٢٪ من قوة عملها المؤلفة من ٤٠ ألف شخص وتصدر لهم ١٢٠٠ براءة اختراع سنوياً ـ أن يتم التعرف على الأصول الفكرية وقياسها.

أما السبب الثاني فهو أنه في أي منشأة مرشّدة التكاليف مثل وظيفة البحوث والتطوير بشركة داو، من الممكن أن يحدث تمديد دائم للموارد والموازنات التشغيلية، مما يعوق عملية خلق القيمة.

يقول بيتراس: "يكون هناك في العادة عدد أكبر مما ينبغي من الأشياء الجيدة التي يلزم العمل بشأنها في البحوث والتطوير".

وفي النهاية لم تكن الشركة متأكدة أو واثقة بدرجة كافية من التأثير الذي يمكن أن يحدثه ترخيص القيمة على وحدات عملها.

يقول: "في الماضي كانت الأشياء الوحيدة التي نرخص باستخدامها هي تلك التكنولوجيات التي بدا واضحاً أن الشركة لا تنوي انتهاجها".

ويستدل من ذلك على أن أفضل الأصول ذات الإمكانات السوقية لم تكن تستخدم أو لم تكن تستغل للأسباب المذكورة آنفاً، بينما لم تكن محاولة الشركة منح تراخيص استخدام التكنولوجيات عديمة الجاذبية التجارية للجهات الخارجية ناجحة بالدرجة الكافية.

ثم يضيف: "مثل معظم المنشآت كان لدينا إلمام قوي بالمؤشرات التي تراقب مدى حسن توليد الأصول المادية للقيمة ولكننا افتقرنا إلى لغة أساسية للتحدث عن الأصول الفكرية من حيث كيفية تجميعها وتقويمها. لقد كان ضرورياً بالنسبة لمجموعة البحوث والتطوير أن تتكلم لغة يفهمها مديرو الأعمال حتى يتسنّى تفعيل مواردها إلى أقصى درجة".

وتؤكـد وجهـة الـنظر هـذه مجموعـة بـراءات داو كيميكال التي يمكن أن توجـد تدفقاً إيرادياً من التراخيص أو تكون تكلفة باهظة تثقل كاهل الشركة. ففي أوائل التسعينيات كان لدى الشركة ٢٩ ألف براءة لعدد ١١ ألف اختراع ويمكن أن تكلّف كل منها ما يصل إلى ٢٥٠ ألف دولار، في صورة رسوم وضرائب على مـدى عمـرها الـبالغ عشـر سنوات، فيكون إجمالي الالتزام الضريبي الذي تتحمله الشركة على مدى عقد من الزمان حوالي ٢٠٠ مليون دولار.

بالإضـافة إلى ذلـك تبـلغ الـنفقات الـسنوية لإدارة براءات الاختراع ٣٠ مـليون دولار، وتتمـثل أوجـه الإنفاق في صيانة مجموعة البراءات، وأتعاب القضايا القانونية وتحرير الاتفاقيات .. الخ.

والـنقطة الجديـرة بالاهـتمام أن ١٥٪ مـن مجموع براءات الشركة ضئيلة القيـمة، ومـع ذلـك ظلّت الشركة تسدد عنها التزامات ضريبية سنوياً. وتوجد في الوقـت الحاضر حوالي ٢٠٠ براءة اختراع تعتبر عناصر أساسية وجوهرية بالنسبة لأعمال شركة داو، ويشكّل هذا العدد أقل من ١٪ من مجموع البراءات.

وإذا نحّينا جانباً تكاليف الأصول الفكرية، فسوف يبرز أمامنا اعتبار آخر، ألا وهـو أن شـركة داو أدركـت أن الاتصالات مفقودة بين مختلف الوظائف فيها، حيـث يمكـن أن تـتولّد فكـرة أو براءة مفيدة في إطار وظيفة ما دون أن تعلم بها أو تستفيد منها الوظائف الأخرى مما يمثل بدوره فرصاً ضائعة.

مـن هـنا نـستطيع أن نفهـم أن بتراش وزملاءه ممن يعملون في وظيفة إدارة الأصـول الفكـرية (Ideal Asset Management-IAM) كـانت أمـامهم تسـاؤلات جوهـرية بحاجـة إلى إجابـة عـندما اجتمعوا أول مرة في ١٩٩١ لتحديد الكيفيـة الـتي يـتم بهـا إيجاد القيمة من خلال أداء تلك الوظيفة: ما هي أصول داو

الفكرية؟ أين توجد؟ وكيف يتم التعرف عليها وتصنيفها؟ هل يمكن قياسها وتقويمها وإدارتها؟ ما هي مصادر التفعيل؟ ما هي المساهمة المالية التي يُمكن أن تقدمها لنتائج أعمال الشركة؟ هل يمكن للشركة أن تستغل بفعالية كل معرفتها الفنية؟

الخطوات الأولى: نحو تقويم وإدارة رأس المال الفكري

يكشف النموذج المؤسسي **Corporate Snapshot** عن مدى تعقيد بعض الأسئلة السابقة، فبعد أن كانت شركة داو تنتج عدداً من المنتجات لا يزيد على أصابع اليد الواحدة في مطلع القرن العشرين، أصبحت تنتج حالياً ٢٠٠٠ منتج وصارت تضم ١٥ وحدة أعمال وما يقرب من ٥٠ مشروعاً مشتركاً. وقد جاءت نسبة ٥٠٪ من إيراداتها في عام ١٩٩٥ من أسواقها في أوروبا وأمريكا اللاتينية والدول الواقعة على المحيط الهادي. وتتسم ثقافتها بأنها مرتكزة على التكنولوجيا ومحافظة وذات بؤرة تركيز عالمية متفقة مع تقاليد الغرب الأوسط الأمريكي.

ويشبّه جوردون بتراش الخطوات الأولى التي خطتها الشركة نحو تقويم وإدارة رأس المال الفكري بالرحلة، ورغم أن هذه الرحلة تبدو بلا نهاية في ضوء الخبرة، إلا أنها سارت على هَدْيِ ستة مؤشرات هامة:

١. فكر المفكرين من أمثال جويل باركر عالم المستقبليات **Infinity Limited** وجون توبن بجامعة يل: فقد ذهب الأول إلى أن الممتلكات الفكرية سوف تكون أعظم قيمة من الأصول المادية في القرن الحادي والعشرين ـ وهذا صحيح ويحدث الآن فعلاً ـ أما أبحاث توبن فقد تعلقت بقيمة الخدمة والفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية.

٢. الواقع المالي المساهم بشكل مباشر في النتائج النهائية للشركة ـ مثل الأرباح والتدفقات النقدية ـ والذي يعظم العائد المؤسسي على الاستثمار ومصالح حملة الأسهم.

٣. الواقع التنافسي وتتمثل عناصره في وجود دورات أقصر لعمر المنتج ووقت أقصر للتسويق، وسرعة التغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة: وتقتضي كل هذه العناصر أن تعمل الشركة باستمرار على إعادة تحديد موقعها وخلق أكثر من ميزة تنافسية لها.

٤. في مواجهة هذه الحقائق الواقعية، ساد وظيفة إدارة الأصول الفكرية **IAM** تصميم على أن تخدم أية اكتشافات وتطبيقات مستهدفة أهداف العمل الاستراتيجية.

٥. الحاجة إلى إيجاد بيئة من شأنها أن توجد أصولاً فكرية جديدة وتتضمن تغييراً ثقافياً في جوهرها.

٦. التعاون مع الأفراد والشركات ذات العقلية المماثلة، ومنهم ليف أدفنسون بمجموعة سكانديا **AFS**، وهو برت سانت أونج بالبنك الكندي للتجارة وباتريك سوليفان من مركز إدارة رأس المال الفكري.

وقد ساعد الأخير بتراش وزملاءه على صياغة نموذج رأس المال الفكري الموضح في الشكل ٣ ـ ١ الذي يتألف من رأس المال البشري والتنظيمي والعملاء. وكل واحد من أنواع رأس المال هذه مستقل وقادر على خلق القيمة من خلال تدفقات المعرفة الحادثة فيما بينها.

يقول سوليفان: "يطرح النموذج تصوُّراً في مفهوم العلاقات القائمة بينها والتي تخلق معاً رأس المال الفكري الذي يوفر بدوره القيمة ويؤدي في النهاية إلى نواتج مالية إذا ما تمّت إدارته بفعالية".

وكمثال لذلك، تقوم مراكز التصنيع التكنولوجي وفرق الريادة التكنولوجية العالمية بشركة داو بتفعيل المعارف المؤسسية - مثل القوة العقلية، ومستودعات الملكية الفكرية، والعملاء، والموردين، والمنافسين - للتعرف على الممارسات الأفضل. وهذا هو المصدر الأول للتفعيل، أما المصدر الثاني فيحدث عندما يتم تطبيق الممارسات الأفضل لتحسين جودة المنتج أو كفاءة العمليات، فيتم بذلك البرهنة على نقطة تحقيق الأهداف الاستراتيجية السابق الإشارة إليها.

شكل ٣ ـ ١ نموذج رأس المال الفكري

رأس المال البشري

رأس المال التنظيمي

القيمة

رأس مال العملاء



نموذج عملية إدارة الأصول الفكرية

تشكل عملية إدارة الأصول الفكرية ذاتها ركيزة هذا المثال العملي ورافداً لنموذج رأس المال الفكري. وقد تم تنفيذ هذه العملية في ١٩٩٣ وتتضح من خلال الشكل ٣ – ٢. هذه العملية عبارة عن إطار بؤري لكافة الحوارات المتصلة بالأصول الفكرية الجارية داخل الشركة وخارجها وتتألف من ست مراحل:

١. **الاستراتيجية**: حيث يتم إدماج الأصول الفكرية في الفكر الاستراتيجي المتصل بالعمل عن طريق تفعيل الأصول القائمة والتعرف على تلك المطلوبة لسد الثغرات الاستراتيجية والتصّدي لما يهدد حرية الممارسة والميزة التنافسية.

٢. **التقييم التنافسي**: وتستلزم فهم البيئة التنافسية التي يوجد بها الأصل مثل تقييم الأصول الفكرية المملوكة لمنافس ما واستجابته المتوقعة إزاء استراتيجية شركة داو وأعمالها الإجرائية.

٣. **التصنيف**: وتنظم الأصول الفكرية من حيث قيمتها الحالية أو قيمتها المحتملة بالنسبة للشركة. وتوجد ثلاثة تصنيفات عامة:

أ. الاستخدام الجاري.

ب. سوف يتم الاستخدام.

ج. لن يتم الاستخدام

وفي حالة التصنيف (ج) يتم بيع الأصل أو الترخيص باستخدامه أو التبرع به أو التنازل عنه

٤. التقويم: وتركز على ربط عملية إدارة الأصول الفكرية بالاستراتيجية باستخدام أساليب تتراوح بين المناهج القياسية وإتباع منهجية تسمى "طريقة عامل تكنولوجيا داو"، وهي عبارة عن مزيج من المنهجيات المطورة بالتعاون مع مؤسسة **AD Little** الاستشارية، يوفر تقديرات للمساهمات المالية المقدمة بواسطة الأصول المعنوية في صورة نسبة مئوية للقيمة الصافية الحالية.

٥. الاستثمار: وتسّد هذه المرحلة الثغرات الاستراتيجية عن طريق تقييم الأصول الفكرية و / أو القدرات الخارجية ثم تقدير ما إذا كان ينبغي اكتسابها أم تطوير أصول جديدة داخلياً فإذا نجحت المنشأة في الخطوة الأخيرة تتم إضافة الأصول لمجموعة الأصول القائمة.

٦. مجموعة الأصول: تحدد هذه المرحلة الأصول الفكرية وتنظمها باستخدام أساليب رفع التقارير الشائعة وقاعدة بيانات إليكترونية كبيرة.

ويعد ما يُسمّى **Dow Latex Business** نموذجاً لكيفية تطبيق العملية على وحدات الأعمال المسئولة عن تكاليف وإيرادات الأصول المعنوية الخاصة بها. فبعد إجراء مراجعة لمجموعة الأصول الفكرية، تقرر أن عدداً كبيراً من البراءات لا يحمل قيمة. وتمكنت الشركة عن طريق السماح بانتهاء صلاحيتها أو التنازل عنها من تحقيق وفر يزيد على ٢٠٠ ألف دولار في صورة رسوم ضريبية سنوية، الأمر الذي أسهم مباشرة في أداء أعمال الشركة.

ويوضح بتراش أن العملية متواصلة وتكرارية بالنسبة لكل وحدات الأعمال وأن تطبيقها قد أسفر عن إيجاد تدفق إيرادي جديد، قائلاً: "إن العملية منطلق جديد لفرص العمل، لأن في الماضي كان من الممكن ألاّ يعرف بعض

المديرين أنه يوجد لديهم ـ على سبيل المثال ـ ثلاث براءات ترتكز عليها الميزة التنافسية. أمّا الآن وبعد تطبيق عملية الأصول الفكرية، فقد أصبحوا يبحثون عن مصادر بديلة للإيرادات مع تزايد فهمهم لرأس المال الفكري. إن وظيفة الأصول الفكرية هي أن تجعل العملية صديقة للمستخدم وتقوم بتسهيل ارتباط مديري الأعمال بها. إنها تعمل على إحداث تسارع في الأفكار عن طريق الحد من البيروقراطية وأوجه القصور والعمليات غير المترابطة".

وقد أسفر ذلك عن إشاعة مناخ جديد من إعادة الاكتشاف في شركة داو يرتكز من الناحية المبدئية على الذاكرة والذكاء التنظيمي، غير أن بتراش وزملاءه أدركوا أن العملية غير كافية وحدها، بل يجب خلق هيكل جديد يضم أنصاراً للفكرة الأصلية.

شكل ٣-١ نموذج إدارة الأصول الفكرية

محفظة أصول شركة داو الفكرية

ربط / تصنيف الأصول:
- الأعمال.
- الترابط والتناسق.
- الاستخدام الجاري.
- سوف يتم الاستخدام.
- لا يوجد استخدام.

الاختراع / مراجعة ما قبل الإعلان عنه

البحوث والتطوير توليد الأصول الفكرية

توليد القيمة البديلة

تقييم قيمة العمل

مصفوفة تنمية الأعمال

ما نطبقه وما نحتاج إليه
تنفيذ استراتيجية السوق والعمل

مصفوفة تنمية الأعمال

تقييم التكنولوجيا المنافسة

حفظ استثمار التكنولوجيا

جلب التكنولوجيا

ست مراحل:
١. استراتيجية.
٢. تقييم تنافسي.
٣. تصنيف.
٤. تقويم.
٥. استثمار.
٦. مجموعة أصول.

هيكل الأصول الفكرية

تم إنشاء الهيكل الداعم لعملية الأصول الفكرية بشركة داو كيميكال بعد أن تم إدخال النموذج في وحدات الأعمال في ١٩٩٣. وهو مكّون من فرق لإدارة الأصول الفكرية (Idea Asset Management Teams- IAMTs) ومديرين مكرسين للأصول الفكرية (IAMs) ومركز رئيسي لتكنولوجيا إدارة الأصول الفكرية.

ويحرص بتراش على التأكيد على أنه وزملاءه لم يقوموا ببناء إمبراطورية وظيفية، مضيفاً "أن تنظيم الأصول الفكرية برمته متكامل مع وحدات الأعمال كمجموعة دعم تساعد على إضافة القيمة"

يقول بيتراس: "بهذه الطريقة نكتسب المصداقية ونصبح على وعي بالفرص والتحديات التي تواجه وحدات الأعمال، فتزيد بذلك إمكانية أن يستمع الآخرون لما نقول"تمثل فرق إدارة الأصول الفكرية IAMT العنصر الهيكلي الأول، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بوحدات الأعمال بغية إدارة العملية ومجموعة الأصول الفكرية. وأعضاء الفرق مديرون في الخط الأمامي، ويمثلون مختلف الوظائف في المنشأة، وهم يجتمعون مرتين أو ثلاث مرات سنوياً لمراجعة مجموعة الأصول الفكرية وطرح التوصيات بشأن أسلوب التصرف فيها، وهم يوفرون بذلك رابطة جوهرية بين قضايا الأصول الفكرية واستراتيجية العمل، فيصلون بمكاسب التكلفة إلى المستوى الأمثل ويعظمون فعالية الأصول.

ومنذ عام ١٩٩٢ تولى قيادة الفرق مديرو الأصول الفكرية ـ أو العنصر الهيكلي الثاني. وهم مسئولون أمام وظيفة إدارة الأصول الفكرية التابعة لبتراش وإدارة البحوث والتطوير. وإلى جانب مساعدة الوظيفة على إعادة هندسة العملية من أجل إنجاح نموذج إدارة الأصول الفكرية، يقوم هؤلاء أيضاً بالتعرف على الممارسات الأفضل وخلق أدوات جديدة. إنهم يلعبون دور المناصرين المساندين وأصحاب الرؤية ـ إلى حد ما ـ للتشجيع على امتلاك العملية.

ومن خلال فرق إدارة الأصول الفكرية IAMT، يتولّى المديرون المسئولية عن المقاييس الدنيا:

- وضع وصيانة خطة للأصول الفكرية بحيث تترابط وتتكامل مع استراتيجية العمل.
- إجراء مراجعة لمجموعة الأصول الفكرية مرة واحدة في السنة على الأقل.
- التعرف على الأصول الفكرية الرئيسية ـ وهي التي تمنح داو ميزة تنافسية.
- تصنيف الأصول الفكرية حسب استخدامها.
- إدارة تكاليف مجموعة الأصول الفكرية.
- إجراء تقييم للتكنولوجيا والأصول الفكرية المنافسة ـ عندما يكون ذلك مناسباً.
- تشكيل فرق إدارة الأصول الفكرية وتسهيل عقد اجتماعاتها.
- قيادة ودعم تنفيذ رؤية إدارة الأصول الفكرية وعمليتها.
- طرح توصيات بشأن ترخيص الأصول الفكرية والتنازل عنها والتبرع بها واستخدامها.

ويدعم عمل مديري الأصول الفكرية مركز إدارة الأصول الفكرية بشركة داو، وهو عبارة عن مجموعة عمل صغيرة تابعة لوظيفة الأصول الفكرية وتضطلع بالوظائف الأساسية العشر التالية:

- صيانة شبكة للاتصالات.
- المشاركة في الممارسات الأفضل.
- التحسين المتواصل للعمليات.
- مساندة قاعدة البيانات.
- الدعم الإداري.
- القيادة.
- الإرتقاء بمديري الأصول الفكرية وظيفياً.
- التدريب والأدلة.
- إجراء القياسات.
- دعم فرق إدارة الأصول الفكرية.

يقول بيتراس: "من خلال تبني هذا الهيكل وعملية الأصول الفكرية، تم تطوير وإعادة هندسة ما يزيد على ٦٠ عملية وطريقة وأداة، غير أن عامل النجاح الحاكم هو امتلاك أفراد أكفاء متفانين لديهم بؤرة تركيز. فلو أن مديري الأصول الفكرية لم تتوافر لديهم الدراية الكافية بالموضوع، وخصصوا ١٠-١٥٪ فقط من وقتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف إدارة الأصول الفكرية، لكتب على هذا الجهد برمته أن يموت موتاً بطيئاً".

لقد أتيحت لنا فرصة تركيز موارد وفكر الأصول الفكرية ولكن لفترة زمنية محدودة فقط. وقد أدركنا وجودها وخططنا المشروعات تبعاً لذلك. كما استكملنا المشروعات بأسرع ما يمكن ليس فقط لتعطينا أدوات جديدة ولكن أيضاً لإحداث تأثير فوري وإيجابي على وحدات الأعمال.

القياس والتقويم

رغم أن النموذج قد ثبت نجاحه حتى يومنا هذا، إلا أن بتراش يؤكد بقوة على أن المقاييس قد لعبت دوراً حاسماً في إنجاح التنفيذ، فضمت من الناحية الاستراتيجية فعالية العملية في كل مراحلها ومكّنت من إجراء تنبؤات أكثر دقة بإمكانات تنمية القيمة والمساهمة فيها مستقبلياً.

> يقول بيتراس: "إن القياس قاعدة مؤسسية لدى شركة داو، وإدارة الأصول الفكرية لا تشذ عن هذه القاعدة. وتوجد حاجة إلى مقاييس بسيطة ذات مغزى تربط أهداف الموظفين بتلك الخاصة بالخطط الوظيفية واستراتيجية العمل. وتكمُن المعضلة الكبرى في التعرف على أفضل مقاييس المساهمة في القيمة وتنفيذ العمليات بما يضمن تفعيل رأس المال البشري، والتنظيمي والعملاء"

إن مقاييس الأصول الفكرية ما تزال خاضعة للتطوير ولكن العملية التكرارية ترتكز على أربعة مبادئ:

١. أن المقاييس أداة لإحداث الترابط والتناسق حيث توفر تغذية مرتدة حيوية لضمان وجود ترابط وتناسق بين الرؤية والاستراتيجية والمخرجات التنظيمية والأنشطة الفكرية ـ إنها تضع الحدود الفاصلة، وتركّز المنشأة، وتساعد على ترجمة الرؤية إلى أداء مُحسَّن، وينتج عنها ميزة تنافسية مستديمة.

> يقول بيتراس: "إن جوهر الأصول الفكرية أن تبحث المنشآت فيما إذا كانت كل أصولها مترابطة ومتناسقة في نطاق هذه الأنظمة".

٢. تعادل مؤشرات واتجاهات القياس في أهميتها الأهداف الخاصة بالقيمة ـ حيث تعكس الأخيرة النجاح ولكن لا يمكن معرفة ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا إلا بعد حدوث الوقائع **after the fact**، حيث أنها تقيم ناتجاً ما. أمّا المؤشرات ـ من ناحية أخرى ـ فهي مقاييس لبؤرة التركيز وقوة الدفع من أجل التنبؤ بالأداء واتخاذ قرارات سريعة للتأثير على النواتج.

> يقول بيتراس: "معظم ما تقيسه المنشآت في مجال الأصول الفكرية يندرج ضمن فئة المؤشرات"

ويضرب لذلك خمسة أمثلة:

- قوة علاقات العملاء.
- قدرات وولاء الموظفين والموردين والعملاء.
- قوة ونفع قاعدة المعرفة التنظيمية.

- تمييز السوق لأسماء العلامات التجارية.
- تطوير الملكية الفكرية.

٣. قس الحد الأدنى واجعل من السهل التصرف بشأنه - إن وجود مجموعة صغيرة من المقاييس الهادفة لتوجيه العمل التنظيمي، مبدأ جوهري متصل بالتصميم ويكتسب أهمية خاصة عند قياس ما تُقدمه الأصول الفكرية من مساهمات في القيمة.

> يتحدث بتراش شارحاً ذلك فيقول: "تميل المنشآت إلى تجاهل النواحي المطاطة أو المجردة ما لم يقتنع الأفراد بالمقاييس ويؤمنون بها، ويستطيعون جمع البيانات بأقل قدر من الجهد الإضافي ويعرفون ما ينبغي عليهم عمله بالمعلومات حينما يحصلون عليها"

٤. ركز على الداخل أولاً وعلى الخارج أخيراً - إن عملية خلق مقاييس الأصول الفكرية يمكن أن تؤدي في حد ذاتها إلى خلق القيمة بالنسبة للمنشآت.

> يقول بيتراس: "إن اختيار نموذج ما ومقاييس محددة، يزيد الوعي بعلاقات الاعتماد المتبادل بين الجانب المرن (Soft) من المنشأة وقدرتها على تقديم قيمة مادية ملموسة. ويجبر هذا المنشآت على دراسة مدى حُسن إدارتها للأصول الفكرية، وبنائها للإجماع وشحذها لبؤرة التركيز على إدارة مجموعة كاملة من محددات القيمة"

إن التركيز على الحاجات الإدارية للأطراف المعنية الداخلية أولاً يضمن أن يكون قياس الأصول الفكرية أكثر من مجرد مناورة علاقات عامة.

ثم يستطرد بتراش قائلاً: إن من المغري، فرض نموذج ما ومجموعة من المقاييس ذات الشهرة خارجياً، ولكن إذا كان ذلك هو نقطة بداية المنشأة وقامت وحدات الأعمال بإجراء قياسات، فلن تستخدمها على الأرجح في اتخاذ القرارات.

إن النقاط المتعلقة بالعلاقات العامة أو عدم قدرة المقاييس ـ أو مستخدميها ـ على المساعدة في اتخاذ القرارت، تُمثّل أموراً جوهرية سعت شركة داو جاهدة لتفاديها. وبالعودة إلى ملحوظة بتراش السابقة التي تفيد بأن القياس قاعدة تنظيمية، يلزم أن تترابط وتتناسق كل الأصول الفكرية ـ أولاً وقبل كل شيء ـ مع هرم المقاييس الحالي للمنشأة. وهي:

- **المقاييس المؤسسية**: أسعار الأسهم، وعوائد السهم الواحد، وأرباح الأسهم والأهداف الخاصة بالنمو.
- **الأعمال العالمية**: الربح الاقتصادي، والقيمة الحالية الصافية، التطابق والتوافق مع الاستراتيجية المؤسسية.
- **الوظائف**: خلق القيمة، وإدارة الأفراد والحفاظ على القدرات.
- **الموظفون**: القدرات، والأهداف الشخصية.

الأهداف والمؤشرات

كمثال للكيفية التي تترابط بها مقاييس الأصول الفكرية وتتناسق مع هذا الهرم ومن ثمّ مع استراتيجية العمل، يقوم عدد من وحدات الأعمال باستخدام المؤشرات وأهداف القيمة المشار إليها آنفاً بشكل تجريبي. ويوضح ذلك أيضاً عملية تطوير المقاييس المتواصلة.

من بين الأهداف المتصلة بالقيمة "النسبة المئوية للمبيعات الحالية المحمية بواسطة الأصول الفكرية". ويعني ذلك أنه إذا كانت نسبة ٥٠٪ ـ مثلاً ـ من المبيعات في منشأة ما توفر ميزة تنافسية عن طريق تقاضي سعر أعلى أو الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، ينبغي في هذه الحالة أن تركزّ الاستراتيجية على صيانة وتجديد هذه الأصول. ويتحقق ذلك في الواقع العملي على يد مديري الأصول الفكرية وفرقهم المتعاونة مع مديري وحدات الأعمال.

أما المثال الثاني للأهداف الخاصة بالقيمة، فهو مبلغ القيمة الحالية الصافية الذي يمكن إرجاعه للأصول الفكرية ونظراً لأن هذا المقياس قد يتأثر بالطفرات التي يحققها المنافسون أو بالمنازعات القضائية، فتستخدم منهجية "عامل تكنولوجيا داو" التي سبق أن أشرنا إليها من قبل لحساب وعكس افتراضات المنشأة الحالية بشأن نقاط القوة والمخاطر والفرص المتصلة بالأصول الفكرية. ولذا ترتبط القيمة الحالية الصافية المتصلة بالأصول الفكرية بظروف العمل.

وأخيراً .. من بين مقاييس المؤشرات الهامة نسبة معيارية تساعد المنشأة على تصوّر البحوث والتطوير كاستثمار رأسمالي وليس كنفقة. وهذه النقطة هامة لثلاثة أسباب:

السبب الأول، أنه كما ذكرنا في المقدمة تبلغ القيمة السوقية لشركة داو ٢١ بليون دولار حالياً مقابل قيمة دفترية بمبلغ ٨ بليون دولار، وتؤثر القيمة الأولى على سعر السهم تأثيراً كبيراً وتمثّل بذلك مساهمة هامة من جانب الأصول الفكرية للشركة.

أما السبب الثاني، فهو أن الشركة تنفق حوالي بليون دولار سنوياً على البحوث وتسعى إلى خفض هذا المبلغ إلى النصف. كما تستهدف الشركة أيضاً تحسين معدّل نجاح المنتج المعياري بنسبة ١٠:١ تقريباً. وتطرح هذه النقاط مدلولاً هاماً وهو أن سعر العلاوة والحصة السوقية والميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر بالإدارة الفعّالة للأصول الفكرية.

أما السبب الثالث، فهو أن الأعوام الثلاثة الأخيرة شهدت تحقيق إنجازات هامة فيما يتصل بتقويم وإدارة براءات الاختراع، وقد كان ذلك من قبل جانباً لا يثير الإعجاب في أداء العمل حتى تمّ تنفيذ عملية الأصول الفكرية، ولعله يجدر بنا أن نتذكر أن الإيرادات سوف ترتفع إلى ١٢٥ مليون دولار بحلول نهاية هذا العقد بعد أن كانت ٢٥ مليون دولار في ١٩٩٤ — ١٩٩٥.

الإنجازات

منذ تنفيذها في ١٩٩٣، أعادت عملية الأصول الفكرية بشكل جوهري تشكيل الكيفية التي تنظر بها شركة داو لمجموعة براءات الاختراع الأصلية الخاصة بها ـ وقوامها ٢٩ ألف براءة ـ وتُصنّفها وتقوّمها وتحقق عائداً مالياً من ورائها.

لقد كانت للبراءات أولوية أولى طبيعية بالنسبة لعملية الأصول الفكرية، ليس فقط لأن الترشيد ظهر واضحاً كما أسلفنا من قبل ولكن أيضاً لأن وظيفة الأصول الفكرية تنطوي على احتمال نجاح مرتفع ـ ويمثّل ذلك فعلياً شرطاً أساسياً لتطبيق أي برنامج يرمي لإحداث تغييرات في أيامنا هذه ـ يمكن من خلاله جعل مديري الأعمال أو يُصغُون باهتمام ويدونون الملاحظات.

ومنذ أن تمّ تطبيق العملية على براءات الاختراع، أصبح وجود الأخيرة ظاهراً في وحدات الأعمال الخمس عشرة ومن ثم المنشأة بأسرها. وقد تمّ ترشيد مجموعة البراءات في ضوء التكاليف المتصلة بالاحتفاظ بها وحقيقة أن بعضها غير مستخدم أو رديء الجودة.

وتستخدم حالياً نسبة ٤٣٪ من ١٦ ألف براءة اختراع ـ ويشمل ذلك حوالي ٢٠٠ براءة، تشكّل لبنات بناء القدرات المحورية ـ وتبدو الإمكانات المستقبلية لنسبة ٤٢٪ أخرى مبشرة بالخير بينما يجري التخلّص من نسبة ١٥٪ الباقية. وفيما يتعلق بالنسبة الأخيرة ـ مثلما ذكرنا فيما يتعلق بالمرحلة الثالثة الخاصة بالتصنيف في العملية ـ تتمثل الخيارات المتاحة في البيع، الترخيص، التبرع أو التنازل.

وقد أفادت المنشأة نفسها إفادة هامة ، حيث تم توفير أكثر من ٤٠ مليون دولار في صورة التزامات ضريبية على مدى ١٠ سنوات، وترجم ذلك إلى أداء أفضل في معظم وحدات الأعمال. ومن الطبيعي أيضاً في ظل وجود مجموعة براءات أكثر تحديداً وتركيزاً، أن تتعاظم سرعة تزايد إيرادات التراخيص، أما الأثر الثالث وربما الأهم فهو أن كافة البراءات تخضع الآن لتقويم دقيق.

يتحدث بتراش شارحاً ذلك فيقول: "من خلال تطبيق منهجية عامل تكنولوجيا داو، تمكّنا من إجراء المئات من عمليات التقويم الداخلية، ونفهم الآن معايير نمو قيمة البراءات والحفاظ عليها. لقد حددنا أن نطاقاً لمبيعات أو ترخيص البراءات يكون مفيداً في حالة اهتمام خمس شركات - مثلاً - بإحداها بينما تعني القيمة دلالة مختلفة بالنسبة لكل واحدة منها. إننا نعرف الآن قيمتها وهو الأمر الذي يُساعد كُلاً من المبيعات والمفاوضات".

ولسيناريو البراءات مدلولات وإنعكاسات استراتيجية أيضاً، فعن طريق إجراء المزيد من التطوير لأداة قياس استخدمتها شركة داو طوال ١٥ عاماً وتُسمّى شجرة البراءات، يمكن لمديري الأعمال أن يقوموا بتجميع وتصور وتحليل وتفسير البراءات سواء الخاصة بهم أو الخاصة بالمنافسين. ويمكن للبيانات الآن أن تكشف عن نوايا المنافسين - وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة لميزة داو التنافسية المستقبلية - من خلال دراسة متغيرات مثل السيطرة السوقية، نطاق التغطية والفرص.

وقد أصبحت هذه الإمكانية حقيقية الآن مع قيام الشركة باستحداث ٢٨ ألف محطة عمل إليكترونية تغطي المنشأة بأسرها في أواخر عام ١٩٩٦. وقد ساعد النظام - الذي يضم برمجيات ومكونات مادية قياسية واتصالا شبكياً مشتركاً وإدارة لقواعد البيانات - على تسهيل الوصول للبيانات والتكامل بينها.

يقول بيتراس: "يسمح لنا النظام بأداء أشياء لم نفعلها من قبل، فهو يضع المعلومات الصحيحة أمام الأفراد المناسبين في الوقت السليم، وحيث أننا نستطيع الآن أن نبيع حلولاً متكاملة بدلاً من منتجات منفصلة، فسوف يعود ذلك بمميزات تجارية كبيرة على داو وعملائها".

تقديم المعرفة التقنية

انطلاقاً من البراءات ونظم الأصول الفكرية، تمّ توظيف قدر كبير من الموارد في سبيل تحديد مفهوم المعرفة التقنية، وتتعامل فرق إدارة الأصول الفكرية مع ثلاثة تساؤلات:

- ما هي المعرفة التقنية الأساسية في أي قطاع للأعمال؟
- أين توجد؟
- كيف يتم تحديدها؟

ونتيجة للحوار مع وحدات الأعمال والإجماع الذي يُتوقع بلوغه في أواخر ١٩٩٧ سوف تحدث المعرفة التقنية تأثيرين هامّين:

الأول: أن الفنيين سوف يتمكنون من تركيز الموارد على التكنولوجيا أو العمليات التي تحقق الميزة التنافسية.

أما الثاني: فهو أن باستطاعة مديري الأعمال اغتنام التطورات والمستجدات الجارية في نطاق سياق عملهم أو ظروف العمل.

فإذا وضعت محطات العمل القياسية عند ذلك؛ البيانات الصحيحة أمام الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، يفعل الأثر التراكمي لتحديد وتوصيف المعرفة التقنية الشيء نفسه للمعرفة، ومن ثم تتشكل صلة جوهرية بخلق المعرفة والغاية النهائية لكافة جهود وظيفة الأصول الفكرية ـ وهي المساهمة في خلق المزيد من القيمة للشركة عن ذي قبل. إن هذه خطوة مباشرة في رحلة بتراش نحو تقديم رأس المال الفكري.

وفيما يتعلق بهذه المرحلة، يقوم بتراش وزملاؤه في مجلس الإدارة بمراجعة النموذج المبدئي الثالث لرأس المال الفكري، تمهيداً لعرضه على مجلس الإدارة في ١٩٩٧. ويؤكد بتراش أن الإدارة العليا طالما قدّمت الدعم لعمل وظيفة الأصول الفكرية، وأن ذلك الدعم يمثل أحد عوامل النجاح الحاكمة، ثم يضيف إنه في حالة الموافقة على النموذج، سوف يسفر ذلك عن ثلاث نتائج عند ربطه بعملية الأصول الفكرية.

النتيجة الأولى: أن شركة داو كيميكال سيكون لديها ـ لأول مرة ـ رؤية لرأس المال الفكري الخاص بالشركة بأسرها لها أبعاد استراتيجية ووظيفية وأخرى متصلة بالأعمال والموظفين. ومن شأن هذه الرؤية أن تكشف عن كيفية تقدير كل بُعد للقيمة.

أمّا النتيجة الثانية: فهي أنه مع وضع الفرق البالغ ١٣ بليون دولار بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية في الاعتبار، سوف تتحسّن عمليات تقويم رأس المال الفكري، وتظهر في التقارير والحسابات السنوية في صورة ملحق مبدئي ومن المستهدف تحقيق ذلك في أواخر ١٩٩٧.

أما النتيجة الأخيرة: والمؤثرة بلا شك على الميزة التنافسية على المدى الطويل، فهي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بفعالية أكبر، وهو ما يرتبط مرةّ أخرى بخلق القيمة.

يقول بيتراس: عندئذ نبدأ في دراسة أنفسنا باعتبارنا منشأة متعلّمة يمكنها ـ من خلال عملية الأصول الفكرية ـ أن تؤثر على أداء العمل ونتائجه. ولقد كان ذلك هو الغاية الاستراتيجية دائماً ـ أن نتناول بالدراسة والتمحيص ما نجيد أداءه بالفعل وأن نفهمه ونعيد هندسة العمليات والمقاييس ثم نُدير كل هذه العناصر بفعالية أكبر.

إننا نكون بذلك مهيئين لاستقبال عصر المعرفة - أو إدارة المعرفة بكل ما يحمله من فرص ومكاسب محتملة. والشركات التي تحرز نجاحاً في هذا المجال سوف تتفوقّ على منافسيها بمراحل وتزدهر. وعندما تكتسب شركة داو كيميكال تلك القدرة بعد فترة طويلة قد تصل إلى ٥ سنوات، ستظهر آثار ذلك في صورة تحسّنات في العمل تتخذ شكل طفرات مفاجئة وليست تراكمية.

قواعد إرشادية حول تنفيذ إدارة الأصول الفكرية

١. افهم سياق العمل حتى يتسنى لك ربط الأصول الفكرية باستراتيجية العمل.

٢. افهم الهيكل والأدوار والمسئوليات التنظيمية حتى تسترشد بها عند تنفيذ الاستراتيجية. وسوف تساعد خرائط العمليات على صياغة تصوّر واضح للمنشأة.

٣. تعرّف على المحددات الاستراتيجية للعمل والتي تتحدد بواسطة ظروف داخلية وخارجية في مناخ من التغيّر المتواصل - ويُعد تحليل المنافسين جوهرياً بهذا الشأن.

٤. تعرّف على الممتلكات الفردية التي ترغب الشركة في حمايتها وإدارتها بفعالية أكبر.

٥. تعرف على أساليب وتقنيات الحماية الواجب انتهاجها.

٦. استخدام أدوات معتمدة على الحاسب الآلي بحيث تغطي اتجاهات براءات الاختراع والحماية والالتزام بالقوانين في مختلف البلدان، فهي تعمل بمثابة أدّلة تشخيصية للاستراتيجيات التسويقية والبيعية.

٧. حدد معايير وقرارات إصدار التراخيص لأطراف خارجية وهنا يكون تخطيط السيناريوهات مفيداً إلى جانب وجود عمليات قوية للتفاوض على التراخيص وإدارتها.

٨. شجّع على التعليم والتوعية عن طريق الاستعانة بمديري الأصول الفكرية كمناصرين.

٩. حددّ وصمم واختبر معايير ومؤشرات القيمة المراد استخدامها قبل البدء في التنفيذ الفعلي الكامل.

١٠. قرر الأهداف المتصلة بالقيمة بالنسبة للمنشأة / وحدات الأعمال، والوظائف والموظفين، وينبغي أن ترتبط تلك الأهداف باستراتيجية العمل.

١١. تَواصَل، فمن شأن ذلك أن يساعد على التوعية والفهم والملكية.

الجزء الثالث

المقارنة بالمتميزين وتقييم الأداء الاستراتيجي

الفصل الأول

المفاضلة واستراتيجية العمل

الفصل الثاني

المفاضلة وقضايا المناقشة

الفصل الثالث

إنجازات معيار المفاضلة

دراسة حالة

مكتب الممارسات الأفضل

حالة عملية

شركة رانك زيروكس

شركة كوادرانت

الجزء الثالث

المقارنة بالمتميزين وتقييم الأداء الاستراتيجي

يتعرض هذا الجزء لمدخلين اثنين:

١. المقارنة بالمتميزين (المفاضلة).

٢. تقييم الأداء الاستراتيجي

وذلك من خلال ثلاثة فصول، حيث يناقش الفصل الأول مدى مساهمة مدخل المفاضلة في استراتيجية العمل، ويناقش الفصل الثاني إمكانية تحسين الأداء عن طريق التعامل مع القضايا التنافسية، ويناقش الفصل الثالث عملية التعرف على أفضل الممارسات ونقلها والاستفادة منها عن طريق تطبيقها.

كما يتناول هذا الجزء أيضا؛ أهم الأسئلة الرئيسية التي تُثار في الأوقات التي يتم فيها تطبيق أو مراجعة مدخل المفاضلة، ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- ما هي نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا؟.
- ما هي القضايا التي تكشف عن ثغرات الأداء الرئيسية؟
- كيف يمكن إحداث التكامل بين مدخل المفاضلة وأهداف العمل والاستراتيجية؟
- ما هي معايير المفاضلة، وأين تتوافر؟.
- ما هي النتائج المتوقعة؟.

- ما هي الانعكاسات الضمنية للموارد؟.

وبالإضافة إلى ذلك، سوف نناقش عدداً من الحالات العملية القصيرة التي تتعرض لتطوير مفاهيم المفاضلة وارتباطها بالعمليات والمستويات الاستراتيجية، وتيسير عملية تحسين العمل، والمنافسة، وتطوير المنتجات الجديدة، ومشاركة العاملين والمجتمع، هذا إلى جانب الإطار العام للقضايا المتعلقة بالمراحل الأساسية للتطبيق.

ويتعرض هذا الجزء أيضاً لموضوع التعرف على الممارسات الأفضل وإدارتها ونقلها، باعتبارها ذات أهمية متزايدة كمفهوم جديد في مجال المفاضلة، والمشروعات القائمة في نطاق الأقسام والقطاعات، والاتحادات الصناعية الاحتكارية، الشبكات الإليكترونية ومكتب الممارسات الأفضل التابع لمؤسسة **Texas Instruments**.

وفي الحالة العملية الواردة في هذا الجزء يتضح نشأة وتطور مفهوم المفاضلة في شركة رانك زيروكس (المملكة المتحدة) ووضعه الحالي، فضلاً عن كيفية تكامل تلك العملية مع استراتيجية العمل والمستويات التي يجرى فيها نقل الممارسات الأفضل والاستفادة منها.

الفصل الأول

المفاضلة واستراتيجية العمل

المفاضلة كإحدى محددات العمل

كشف "جيمس ستراكر **James Straker**" - مدير مجلس المفاضلة التابع لمعهد التخطيط الاستراتيجي، الذي يقع مقره في الولايات المتحدة - كشف عن تمتعه بحكمة ذات حدين وذلك عندما دعُي للتحدث عن موضوع المفاضلة أمام "منتدى المفاضلة السنوي الرابع" في عام ١٩٩٦، حيث قال في عبارة موجزة بليغة: "إن المفاضلة ليست رحلة لصيد الأسماك".

وتتناقض هذه النظرة مع العبارات البالية التي ما يزال يرددها القائمون بالمفاضلة، الثابتون على المبدأ، والذين يفاخرون - حسبما يقول المستشارون - برؤية الأتربة وهي تتجمع فوق دراسات المفاضلة على أرفف مكتباتهم.

وعلى ذلك يمكننا أن نقول إن المفاضلة لم تكن أبداً رحلة سياحية أو مقارنة سلبية، فالدلائل تشير إلى أن الموجات الأحدث في العملية سوف تقوم بإيداع هذا المنهج في أحد المتاحف التاريخية للشركات، مع اكتساب المفاضلة ذاتها أهمية أكبر بالنسبة لقياس الأداء الاستراتيجي.

فعلى سبيل المثال، تطبّق شركة "رانك زيروكس **Rank Xerox**" مدخل المفاضلة على نمو الأعمال في منشأتها - مرشدّة التكاليف واللامركزية - بينما تمّثل المفاضلة جزءاً لا يتجزأ من المراجعات الاستراتيجية بوكالة خدمات تكنولوجيا المعلومات بالمملكة المتحدة. كذلك تقوم ست شركات بريطانية بإجراء مفاضلة للمشاركة المجتمعية فيما يتعلق بالسيطرة المؤسسية والتوقعات العامة وصورتها الذهنية.

ويُعد على جانب كبير من الأهمية أن المفاضلة آخذة في التحول إلى أسلوب لإدارة ممارسات أفضل ذات نطاق أوسع وليس مجرد مشروعات مقارنة بحتة.

إن التحسين المتسارع والأداء المتفوق هما القضيتان الجوهريتان، وهما ترتكزان على خمسة أسئلة رئيسية على النحو التالي:

١. ما هو معيار المفاضلة؟

٢. أين توجد الممارسات الأفضل؟

٣. كيف تؤدّي الشركات هذه الممارسات؟

٤. هل توجد حلول متصلة بالممارسات الأفضل من أجلنا؟

٥. ما هو مدى السرعة التي يمكن بها نشر هذه الممارسات؟

ويوضح هذا الفصل أن عصراً جديداً من المفاضلة الحقيقية قد بزغ فجره، وذلك من خلال مراحل مختلفة من التطور جسّدتها مؤسسة زيروكس وشركاتها الفرعية على مدى (١٥) عاماً. فقد واجهت شركة زيروكس شبح التوقف عن ممارسة نشاطها، وذلك عندما اخترق المنافسون اليابانيون السوق العالمية لأجهزة تصوير المستندات بعد انتهاء سريان براءات اختراع زيروكس في عام ١٩٧٨، بعد ذلك بعامين اثنين؛ وُلدت المفاضلة بالمؤسسة كاستراتيجية تنافسية. وقامت الشركة بإيفاد وفد تنفيذي إلى اليابان للوقوف على أسلوب أداء منافسي زيروكس للمفاضلة، وسرعان ما تم نشر الممارسات التي اكتشفها الوفد داخل المؤسسة من أجل أن يتسنّى استعادة سمعتها وحصتها السوقية المفقودة.

بدأ تطبيق معايير المفاضلة في القطاع التصنيعي عام ١٩٨١، ثم تلا ذلك تنفيذها في الوحدات غير التصنيعية ـ مثل الهندسة واللوجيستيكيات، والمبيعات، والخدمات والعمليات الميدانية ـ كما تم دمجها ضمن استراتيجية زيروكس للقيادة من خلال الجودة في عام ١٩٨٣. وبحلول نهاية ذلك العقد، كانت معايير المفاضلة قد ترسخت تماماً في مؤسسة زيروكس وشركاتها الفرعية، وترتّب على ذلك تحقيق انخفاض كبير في التكاليف.

ويمثّل الوفد الذي تمّ إرساله لليابان؛ تطبيقاً شائعاً للمفاضلة بالنسبة للكثير من المنشآت ـ حيث أنه يعتبر استجابة لخطر معين يهدد المنشأة وأعمالها، أما بالنسبة لزيروكس فقد حقق هذا الوفد غرضاً استراتيجياً لأنه يوجّه نظرها إلى حقيقة الواقع الذي تمارس فيه أعمالها، وإلى وجود ثغرات خطيرة في الأداء، كما يساعدها على صياغة استراتيجية تضمن لها البقاء والاستمرار.

ومع ذلك تدرك الشركة الفرعية التابعة لمؤسسة زيروكس ـ وهي رانك زيروكس (المملكة المتحدة) ـ أن معايير المفاضلة يمكن أن تُسهم في تشكيل استراتيجيات النمو في المنشأة اللامركزية بفعالية أكبر؛ إذا ما تمّ إدماجها تماماً في عمليات المراجعة والتخطيط الإداري. وبهذه الطريقة تساعد المفاضلة على تحسين الحصة السوقية والإيرادات.

وتشكّل معايير المفاضلة محور استراتيجية وكالة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSA)؛ التي تقدم الدعم المتعلق بتكنولوجيا المعلومات لهيئات الضمان الاجتماعي بالمملكة المتحدة، كما تُعتبر المفاضلة عنصراً رئيسياً في إدارة الأعمال الاستراتيجية، وأداة تنبؤية لرسم الأهداف.

هذا وقد أوضحت "كريستين كليج Christine Clegg" من وحدة إدارة تغيّر الأعمال التابعة لوكالة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSA)، في كلمتها أمام منتدى المفاضلة السابق الإشارة إليه أن الوكالة أقامت شراكات في القطاعين العام والخاص من أجل أداء المفاضلة الوظيفية والعامة وتقول: يتم التعرّف على مجالات المفاضلة من خلال مراجعة استراتيجية سنوية، تشمل:

١. تقويماً لتوقعات الأطراف المعنية ذات المصلحة والقضايا الثقافية والقضايا المتصلة بالأفراد.

٢. استراتيجية شراء المواد والمكونات اللازمة للأداء.

٣. نموذج عمليات الأعمال وأداء العمليات، ويشمل برنامج التغيير لدينا مشروعات التحسين المستخدمة لكافة أنواع المفاضلة.

ويتكون الإطار الاستراتيجي للمفاضلة من ثلاثة عناصر هامة هي المراجعة، والخيارات، والتنفيذ:

١. **المراجعة الاستراتيجية**: وتشمل الأهداف المؤسسية والأداء حسبما هي محددة بواسطة توقعات الأطراف المعنية ذات المصلحة، والقيم، والثقافة، والموارد والقدرات.

٢. **الخيارات الاستراتيجية**: وتتضمن التعرف على تلك الخيارات وتقييمها، من أجل اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

٣. **التنفيذ الاستراتيجي**: ويشمل التعرف على الاستراتيجيات وترتيبها ـ من حيث الأولوية ـ وتخصيص الموارد وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وينطوي اختيار شركاء المفاضلة ضمنياً؛ على اعتبارات استراتيجية أيضاً. وقد أكدت "كريستين كليج" على الحاجة إلى التعُّرف على وجه التباين بين محددات الأداء والعمل المختلفة، في المنشآت والقطاعات، حتى يتسنّى تحقيق التوافق المناسب بينها.

وقد أمكن عن طريق ذلك ومن خلال إدراك الفروق الناتجة، القيام بتكييف ونشر عمليات مفاضلة الشركاء التابعين للقطاعات الأخرى من أجل توفير مزايا تنافسية للوكالة.

ويوضح المثال الثالث الذي قدمته مجموعة لندن للمفاضلة نموذجاً تطبيقياً غير عادي ـ وإن كان هاماً ـ للمفاضلة الاستراتيجية في مجال المشاركة المجتمعية، ففي تقريرها الصادر في عام ١٩٩٧، قامت الشركات الأعضاء في المجموعة بإزاحة الستار عن تقنية جديدة لقياس المدخلات والمخرجات التنظيمية وتأثيرات الأنشطة المجتمعية.

إن هذه التقنية تمثل في الواقع نموذجاً يستخدم لتوفير أرقام واقعية عن المساهمات، ومعرفة ما إذا كانت الشركات أو كان المستفيدون يحصلون على قيمة مقابل المال المدفوع نظير هذه التقنية. وقد أخضع النموذج للاختبار بمعرفة الشركات الأعضاء في المجموعة التي تبلغ مجموع قيمة موازناتها المجتمعية (٣٠) مليون جنيها إسترلينيا، ويجري البحث عن شركاء جدد لإجراء مفاضلة للمقاييس والممارسات.

وبالإضافة للتصّدي لقضايا التحكّم المؤسسي، والتأثيرات التي يمكن أن تحدثها نظرة الجمهور لمنشأة ما على الأسواق المالية؛ فإن تقديم الدعم المؤسسي للمجتمع أصبح مطلباً متنامياً، وذلك وفقاً لفكر "ديفيد لوجان" سكرتير المجموعة الذي يقول:

"إننا نأمل أن يتكون عن النموذج شفافية وإدراك أكبر لدور الشركة المساهم في المجتمع"

ثـم يضيف؛ إنه لأول مرة في تاريخ المملكة المتحدة يتم تطوير صيغة، يمكن بواسـطتها، لعـالم منشـآت الأعمال والمعلقين والسياسيين، أن يروا صورة مؤسسية كلية لثلاثة أنواع عريضة من التدخلات:

- التبرعات والمنح الخيرية.
- الاسـتثمار المجتمعي.
- المبادرات التجارية.

وتتضــمن مقـاييس الـتأثير في الـنموذج: الرافعة المالية، والأثر الاجتماعي والمنافع أو الفوائـد المتصلة بالعمل، وتشمل الأخيرة تعاظم السمعة، والقدرة على اسـتقطاب عمالـة رفيعـة المسـتوى وازديـاد الحصـة السـوقية نتـيجة لـلحملات التسويقية.

نظرات عامة للمستشارين

يقـول "روبرت كامب **Robert Camp**" ـ داعية المفاضلة السابق في أحد أقسـام مؤسسة زيروكس ومسئول المفاضلة الحالي بشبكة الجودة **The Quality Network** بروشيسـتر (نيويـورك) وهـو يـلقي نظـرة عامـة عـلى المفاضـلة الاستراتيجية: إن المفاضلة الاستراتيجية طُبقت بنجاح على عدّة قضايا استراتيجية، منها:

- الريادة التكنولوجية.
- تقسيم الأسواق إلى قطاعات.
- التنافسية.
- الهيكل التنظيمي.
- عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها.

غير أن "كامب" يضيف قائلاً: إنه من الناحية الواقعية؛ لا ينتشر تطبيق المفاضلة على نطاق واسع إلاّ في (٥٪) فقط من المنشآت من بينها Xerox زيروكس، ICL آي سي إل، IBM آي بي إم، Hewlett Packard وهيوليت باكارد، American Express أمريكان إكسبريس، وبعض أقسام شركة AT&T إيه تي أند تي، حيث ما يزال التركيز منصباً في الغالبية العظمى من الشركات، على استخدام المفاضلة كمجرد أداة لتحسين عمليات سير وأداء العمل.

والجدير بالذكر أنه ـ في الأحوال التي تكون فيها المفاضلة الاستراتيجية راسخة ومستقرة ـ عادة ما تقوم المنشآت بتبنّي التقييم الذاتي أيضاً من خلال منهجيات التميز في العمل. ويدلل كامب على هذه النقطة بنتيجة رئيسية توصّل إليها مسئولو تقييم المنشآت المتقدمة لجائزة "بالدريج Baldrige" وهي أن المفاضلة تُشكّل ـ بأسلوب مباشر أو غير مباشر ـ ما بين (٢٠٪) و (٢٥٪) من الدرجة الكلية المؤلفة من (١٠٠٠) نقطة.

يقول كامب معقباً: "إن الدلالة واضحة، فبدون المفاضلة لا تكون أمام المنشأة أي فرصة للفوز بهذا النوع من جوائز الجودة"

أمّا فيما يتعلق بما ينبغي أن يتم إخضاعه للمفاضلة على المستوى الاستراتيجي، فيرى "كامب"؛ أن الإنتاجية وعمليات العملاء ونمو الأعمال عبارة عن ثلاثة مجالات حيوية، وهذا ما يفسّر تركيز Rank Xerox U.K رانك زيروكس (المملكة المتحدة) الحالي عليها، وكذلك شركة تكساس انسترومينتس Texas Instruments التي سنناقشها فيما بعد.

يقول كامب: "إن المنشآت والقائمين بالمفاضلة يجدون صعوبة متزايدة في الاستمرار، لأن معايير الأداء يتم رفعها بصورة متواصلة، ولذلك ينبغي عليهم أن يقرنوا المفاضلة بموضوعات العمل، مثل التنافسية، والتغير السوقي السريع، والإبداع والابتكار، وتطوير المنتجات الجديدة"

وينصح كامب بدراسة بعض القطاعات، مثل العقاقير الطبية والإليكترونيات والبرمجيات للتعرف على الاتجاهات الحيوية الهامة والممارسات الأفضل، فيقول:

"في هذه القطاعات تفهم المنشآت التي تحقق نتائج من وراء المفاضلة، أنها لم تعُدّ أداة تعلمّ، بل هي عملية تعلمّ متواصلة، يتم من خلالها التعرّف على معوقات الأداء في عمليات سير الأعمال وقياسها، ومن ثمّ طلب حلول لها من شبكات متنامية من الشركاء".

تسُوق "سلفيا كودلينج **Sylvia Codling**" التي قامت بتأسيس شركة **Oak Business Developers** والعضو المنتدب لها، ومديرة مركز المفاضلة ـ مثال "الميدالية الذهبية" في الألعاب الأوليمبية، وكيف أن الحصول عليها أصبح أمراً صعباً بصورة متزايدة، وذلك لتوضيح أن المعايير والمقاييس يتم رفعها باستمرار.

"إن ذلك يفرض على معظم الشركات أن تُعيد التفكير باستمرار في كيفية تجاوز المعوقات"

وتتفق "سلفيا ـ انطلاقاً من خبرتها الشخصية ـ مع كامب فيما يتعلق بأن قلة من المنشآت هي التي تفسر المفاضلة استراتيجياً فتقول:

"إن تلك المنشآت لا تحلل الكيفية التي يمكن بها للمفاضلة أن تساعدها على تحقيق أهداف استراتيجية، وثمة حاجة هنا إلى أن يكون هناك نموذج استراتيجي واضح، لا تكون فيه المفاضلة مجرد أداة تكتيكية".

ووفقاً لفكر "سلفيا كودلينج"؛ يبرز بوضوح اتجاهان في المفاضلة الاستراتيجية :ـ

الاتجاه الأول: أنها تستُخدم للمساعدة على تسهيل نمو المنشأة وأعمالها، فالتركيز ـ حسبما تقول ـ ليس منصباً على التكاليف أو الأمور المالية البحتة التي تنتج بيانات تاريخية وغير تنبؤية فقط.

الاتجاه الثاني: أنها تُستخدم كعنصر جوهري أو حيوي للتقييم الذاتي، بالقياس إلى نماذج التميز في العمل.

> وتضيف سلفيا: "وفي كلتا الحالتين؛ يجرى اكتشاف الإمكانات الحقيقية للمفاضلة وما يمكن أن يتولد عنها من تطبيقات استراتيجية هائلة، وتقع على عاتق المسئولين التنفيذيين مهمة أن يتخذوا قراراً واعياً؛ بفهم ونشر المفاضلة عند تلك المستويات"

أما "محمد زيري Mohamed Zairi" الخبير البريطاني وأستاذ إدارة الممارسة الأفضل بمركز برادفورد للإدارة ـ و"بول ليونارد" مستشار زيروكس: فيقولان:

> "إن المفاضلة تُعطي إشارات واضحة بشأن التهديدات والفرص، فتمكّن المديرين من إبداء ردود أفعال حيال ظروف السوق والتأثير عليها واستغلالها".

إن فحوى رسالة كل من التهديدات والفرص توضح أن المفاضلة تساعد في تجنّب الرضا عن الذات من ناحية، وتدعمّ الإمكانات من ناحية أخرى وصولاً إلى إرساء مقاييس ومعايير الأداء المتفوق. يقول "زيري وليونارد":

"تنتج المفاضلة نظاماً لترجمة الاستراتيجيات إلى مخرجات ملموسة تفيد العميل عن طريق جعل العمليات والقدرة العملياتية ركيزة للأهداف. إنها تركزّ تركيزاً كبيراً على: ما ينبغي عمله، وكيف، ومتى ينبغي عمله، والأهم من ذلك أنها تركزّ على قياس الأداء وعلى المخرجات".

ونخلص مما سبق إلى أن للمفاضلة عدة عناصر أساسية من وجهة نظر المستشارين فهي:

- تتصّدى لحاجات العمل أو قضاياه الداخلية لدى ظهورها وتكشف عن معوقات الأداء.
- تصمم إطاراً يحقق تكاملاً واضحاً بين العملية والأهداف الاستراتيجية.
- تضمن أن تكون المفاضلة عملية تعلّم وتحسين متواصلين.

إن النقطة الواجب فهمها بشأن المفاضلة هي أنها ينبغي أن تكون من المرونة بحيث يمكن تطويعها أو نشرها بسرعة داخل سياق الرمال المتحركة لظروف المنشأة وأعمالها .. ذلك السياق الذي يُعتبر التغيير هو الثابت الوحيد فيه.

الفصل الثاني

المفاضلة وقضايا المنافسة

تحسين القدرة على الأداء

يمكن أن تُدار المفاضلة حول قضايا أو موضوعات معينة بحيث تضيف بعداً جديداً للعملية التنافسية؛ يمتد من إطار ذي مرتبة أو درجة أعلى، وبهذه الطريقة تبنى المفاضلة القدرة الاستراتيجية، أو تعيد تحديد موقعها داخل البيئة التنافسية. وذلك إلى جانب أنها تترابط وتتكامل بصورة طبيعية مع استراتيجية العمل ولهذه العملية ثلاثة جوانب هي:

١. إرساء معايير جديدة تفرض على المنافسين السعي للوفاء بها.

٢. حماية ميزة تنافسية معلومة.

٣. السعي الحثيث للحاق بالركب.

إن سرعة الاستجابة هذه التي تميز المفاضلة تعتبر من الأهمية بمكان، لأن التنافسية قد لا تكون بالضرورة موضوعاً تخطيطياً سنوياً أو ربع سنوي، فبالنسبة للكثير من المنشآت، تُمثل التنافسية واقعاً يعايشونه بصورة مؤقتة وغير منتظمة.

ومن هنا فإن السؤال الأساسي التالي هو السؤال الذي يفرض نفسه: ما هو الشيء الذي يجب إخضاعه للمفاضلة، بسبب ماله من تأثير على القدرات أو على الأداء، سواء كجزء من استراتيجية مقررة مسبقاً، أو كاستجابة للضغوط والقضايا التنافسية الناشئة؟

وفقاً لأفكار "روبرت كامب" نسجل ما يلي: "لقد حدث تحولٌ جذري في تطبيقات المفاضلة اليوم، فقد تطورت من التركيز على مشكلات معينة مثل زمن الدورة ومعدلات الخطأ، أو قاعدة التكاليف، إلى دراسة العمليات الوظيفية ذات الأهمية الحيوية بالنسبة لنجاح المنشأة في دعم ومساندة الرسالة والأهداف والغايات بشكل مباشر".

ويسوق "كامب" بعض الأمثلة لتلك العمليات، ومنها إرضاء العميل، والأداء، والتسويق، والوفاء بالطلبيات، ونقل التكنولوجيا وسلسلة التوريد والعرض وتوضح النماذج التي سنوردها بإيجاز لبعض الشركات ـ فيما يلي ـ بعض هذه التطبيقات وغيرها كحالات عملية، تتصدى فيها المفاضلة للقضايا التنافسية. ومن ثم تُحسّن القدرة على الأداء.

من هذه النماذج شركة "رانك زيروكس" (المملكة المتحدة). فقد أدركت الشركة أن عملية إعداد الفواتير لديها والتي تستغرق (١١٢) يوماً تعتبر مبعث استياء عملائها وأحد أوجه القصور الداخلي وما يترتب على ذلك من انعكاسات مالية سلبية عليها، فقامت بإجراء مفاضلة لهذه الناحية مع شركة أمريكان إكسبريس، التي تُعدُّ قدوة تُحتذى في هذا المجال، فأصبحت العملية تستغرق الآن يومين فقط وتحقق وفراً قدره (٣) ملايين جنيه في مدفوعات الفائدة.

وقد تطورت هذه المفاضلة أيضاً إلى مفاضلة عمليات بالشركة وشملت ما يلي:

- **إدارة المخـزون** ـ بإجراء مفاضلة مع إحدى الشركات العالمية الرائدة في تجارة التجزئة.

- **المشاركة المتعمقة** ـ بإجراء مفاضلة مع شركة "كومنز ديزل Cummins Diesel".

- **زيارات الخدمة التي تؤدّى للعملاء** ـ بإجراء مفاضلة مع شركة "هوفر Hoover".

- **التوزيع** ـ بإجراء مفاضلة مع "تي إن تي إكسبريس TNT Experss".

> يتحدث "لي موسلي" ـ مدير الجودة وإرضاء العملاء بشركة رانك زيروكس (المملكة المتحدة) ـ فيقول: "إننا نسعى جاهدين لبلوغ مستوى الأداء المتميز عالمياً في كل شيء نفعله. والعمليات والممارسات والطرق والأساليب المتبّعة لتحقيق ذلك؛ ذات أهمية حيوية لدفع عجلة الأعمال إلى الأمام والحفاظ على الميزة التنافسية".

حاولت أيضاً شركة "شل Shell" البريطانية ـ للتنقيب عن البترول وإنتاجه رفع مستوى التنافسية عن طريق إجراء مفاضلة بين منصتها البحرية "تيرن ألفا Tern Alpha" في بحر الشمال ومصنع "نورسكا هيدرو Norske Hydro" في براج Brage عام ١٩٩٥. لقد كان للمشروع أهمية استراتيجية بالنسبة للشركة، وإن كان قد واجه بعض المصاعب والقيود، منها على سبيل المثال إصرار الإدارة على استكمال المشروع في غضون (١٢) شهراً، وعدم تخصيص

اعتمادات مالية إضافية في الموازنة لتغطية تكاليف الرحلات الجوية بين المنصة والمصنع Tern و Brage، وأخيراً فإن الأشخاص المنوطة بهم العملية لم يسبق لهم أن قاموا بإجراء أعمال مفاضلة من قبل.

يتذكر "جيم فينلايسون Jim Finlayson" - الذي كان يشغل وظيفة مدير المنشآت البحرية في "تيرن ألفا Tern Alpha" آنذاك - ما حدث، فيقول:

> "لقد كنا على دراية بوظائفنا، وكنا نفهم الأرقام المتعلقة بالمنصة البحرية، وكنا نتمتع بأذهان متفتحة تماماً. إن المفاضلة في الحقيقة أكثر من مجرد منهجية استشارية أو عمل أكاديمي، فهي إن لم تكن تقوم بتحسين الأداء فإنها تصبح مضيعة للوقت".

وقد شملت المفاضلة مع "نورسكا هيدرو Norske Hydro" أربعة مجالات لعمليات المنصة البحرية:

- الصيانة
- خدمات الدعم والمساندة.
- نظم الإنتاج.
- استخدام التكنولوجيا.

يقول فينلايسون: "لقد حاولنا العثور على إجابات محددة عن سؤال رئيسي هو: كيف يمكننا أن نفعل الأشياء بصورة مختلفة تجعلنا نحسّن الأعمال؟"

بعد الانتهاء من المفاضلة، تم وضع خطة عمل تضمنت خفض العمالة وتطبيق معايير جديدة للصيانة وترشيد المسئوليات وإجراء عمليات مراجعة وفحصاً للمعدات، وقد أثمرت كل هذه الإجراءات نتائج إيجابية، فقد انخفضت التكاليف التشغيلية السنوية بمقدار (٣,٥) مليون جنيه إسترليني، وحفّزت هذه المبادرة على إجراء توسيع نطاق المفاضلة من أجل تحسين أداء شركة "شل Shell Expro" في بحر الشمال - وتضمّن ذلك إجراء مراجعة استراتيجية لإدارة المنصّات البحرية - ففازت الشركة بجائزة مفاضلة الممارسة الأوروبية الأفضل لعام ١٩٩٦ والتي يمنحها مركز المفاضلة سنوياً.

أما في شركة هيولت باكارد فاينانس **Hewlett Packard Finance**، فقد كانت جودة الخدمة والاستجابة للعملاء هما موضوعي المفاضلة مع "فيرست دايركت **First Direct**" في ثلاثة مجالات هي - التدريب والتعامل مع الشكاوى ونظم التقدير.

تقول "كارين نايتنجيل **Karen Nightingale**" - مديرة مكتب دعم عمليات الأعمال الأوروبية والتي كانت تقوم بقيادة المشروع آنذاك: "لقد كنا نتمتع بالقوة في ناحية النظم والمهارات الفنية، غير أننا كنا بحاجة إلى اكتساب المزيد من القدرات الخاصة بالاتصال بين الأشخاص، والتي تدور حول العمليات من ناحية العناية بالعملاء".

لقد تم تنفيذ مشروع المفاضلة كمبادرة، في ظل خطة تنمية ١٩٩٥ – ١٩٩٦ بعد قيام الشركة بإجراء مراجعة سنوية لخطتها المسمّاة "خطة الخطوات العشر" في أواخر عام ١٩٩٤. وقد كشفت الخطة الأخيرة عن وجود أوجه قصور في الأداء عند مستويين في الخطوتين الأوليين:

١. العملاء / القنوات والمنافسة من حيث القدرة الحالية.

٢. ثغرات الأداء المستقبلية بعد وضع تصور للخطوات اللازمة للوفاء بحاجات العمل المتوقعة خلال ثلاثة أعوام.

كذلك فقد كان أداء فرع الشركة بالمملكة المتحدة دون المستوى بالقياس لوحدات "هيوليت باكارد" الأخرى، وذلك فيما يتعلق بعملية تنفيذ الطلبيات. حسبما تقول "كارين نايتنجيل"، ومع ذلك فهي تشير إلى أن إجراء مفاضلة مع "فيرست دايركت **First Direct**" - التي ظلّت لأعوام عديدة إحدى الشركات البريطانية الرائدة في مجال أداء الخدمات المصرفية عن بعد **Telebanking** - ترتب عليه تغيرات ونتائج هامة:

١. تم إعادة تصميم بؤرة التركيز الإدارية / الفنية وتحويلها إلى عملية للعناية بالعملاء.

٢. تمّ تخطي الثغرات التدريبية بعقد دورات تعريف للعاملين لمدة ثمانية أسابيع.

٣. يتم منح مكافأة السلوك وهي المكافأة التي تركز على العملاء من خلال برامج تقدير مبتكرة.

٤. يتم تتبع وعلاج الشكاوى، الأمر الذي أدّى إلى تحسين التقديرات الواردة في استقصاءات رضا العملاء والتي تتخذ الآن شكلاً أكثر ديناميكية.

> تقول كارين: "في الواقع، لقد قمنا بإعادة ابتكار العناية بالعملاء ومن ثمّ فقد قادت المفاضلة إلى إحداث تحسّن مستمر في الأعمال على المستوى الداخلي، وأيضاً وجدنا أن العملية كانت مبعث دافعية كبيرة، حيث أحدثت تغيّراً في اتجاهات وسلوكيات الأفراد في إدارة العملاء".

وتلخيصاً لما سبق، يمكن القول إن الموضوعات الرئيسية التي تم تناولها من خلال النماذج الثلاثة الموجزة هي:

- تعظيم التنافسية من خلال تحسين العمليات.
- التميّز التشغيلي.
- خدمة / إرضاء العميل.

ويلاحظ أنه في كل حالة، فاقت النتائج التوقعات وأن الحافز على إجراء المفاضلة كان إدراك ثغرات في الأداء، لقد كانت موضوعات الجودة، أو التكلفة، أو الخدمة، أو الاستجابة، بمثابة القوى الدافعة لتحسين الأعمال بينما ساعدت المفاضلة في إقتراح الحلول.

الحفاظ على الميزة التنافسية

ومع ذلك ـ وكما أشرنا من قبل ـ فإن المفاضلة تُطبق أيضاً من أجل حماية الميزة التنافسية أو إرساء معايير جديدة لصناعة، أو قطاع ما. ويمكن تحقيق ذلك إمّا بشكل مستقل أو ـ مثلما يحدث في السنوات الأخيرة ـ عن طريق الانضمام

لاتحادات المفاضلة **Benchmarking Consortia** التي تضم شركات متماثلة من ناحية العقلية والرؤية، ويتم إدارتها بواسطة شبكات وهيئات استشارية وجمعيات أو اتحادات، ومن أمثلة تلك الاتحادات، شبكة مركز المفاضلة الذي يتخذ من لندن مقراً له، والمركز الأمريكي لجودة الإنتاجية ومؤسسة الاستشارات الإدارية.

ويتمثل مفتاح الاشتراك في الاتحادات السابقة؛ في الاستقرار على الضرورة الحتمية بالنسبة للأعمال ـ أي المصدر أو المحدد المحتمل للميزة التنافسية ـ وقضية الأداء التي يعتبر وجودها أساسياً للتصدي لتلك الضرورة الحتمية، وهذا ما ستوضحه الحالات القصيرة التي سنناقشها فيما بعد.

من خلال دراستها النصف سنوية الرابعة حول مفاضلة تطوير المنتجات لعام ١٩٩٧، قامت مؤسسة "بي آر تي إم **PRTM**" الاستشارية بإخضاع الشركات الأوروبية المعتمدة على استخدام التكنولوجيا للبحث، وتمثل هذه الشركات قطاعات علوم الفضاء والدفاع والسيارات والكيماويات والمواد التطبيقية والحاسبات الآلية والأجهزة الإليكترونية والمعدات الطبية وأشباه الموصلات وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

وسوف يقوم أكثر من (١٠٠٠) مشروع بقياس وتحليل السمات الحاكمة كما حددها المشاركون في المفاضلة والمؤسسة الاستشارية، وذلك فيما يُعد امتداداً لدراسة أجرتها مؤسسة "بي آر تي إم **PRTM**" عام ١٩٩٥ وشملت (٢٠٠) شركة اشتركت في المعلومات والممارسات من خلال (٦٠٠) مشروع. وسوف تركّز المبادرة الأخيرة على خمسة مجالات:

- استراتيجية وتخطيط تطوير المنتجات.

- إدارة التكنولوجيا.
- تنفيذ المشروعات.
- إدارة العمليات المؤدية إلى انتقال المنتجات من المنشأ إلى المستهلك.
- أداء العمل.

وفيما يتعلق بالنتائج سوف تنشر مؤسسة "بي آر تي إم PRTM" تحليلات مفصلة حسب القطاع الصناعي، تتضمن مقاييس فعالية تطوير المنتجات مثل:

- وقت التسويق.
- وقت الربحية.
- بلوغ أهداف المشروع.
- الإيرادات الإضافية من المنتجات الجديدة.
- فعالية البحوث والتطوير.
- النفقات المهدرة.

وكما هو الحال بالنسبة لدراسات "بي آر تي إم PRTM" السابقة والدراسات التي أجرتها بيوت الخبرة الاستشارية الأخرى تتلقّى الشركات النتائج المتصلة بالقطاع الذي تعمل فيه حتى يتسنّى لها إجراء مفاضلة للأداء ورسم أهداف التحسين وإعادة التفكير في الاستراتيجيات الداخلية.

تقوم شركة "يونيتد إليومنيتنج United Illuminating" لـلطاقة الكهربائية بالولايات المتحدة الأمريكية ـ باستخدام المفاضلة الاستراتيجية لمواجهة ضغوط وظروف العمل القاسية في الولايات المتحدة الناتجة عن الإجراءات المزمع تطبيقها فيما بين عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٩، الأمر الذي يقتضي إعادة التفكير في

العمليات أو إعادة بنائها والعمل على الحفاظ على ميزته المحلية في المنطقة التي يخدمها ـ وتضم (٣٠٩) آلاف عميل ـ أو توسيع رقعته التنافسية إن أمكن.

إن هذه العملية تفرض على الشركة متطلبات متعددة الأوجه ومن أمثلتها:

- خفض أسعار الطاقة.
- خفض التكاليف.
- إيجاد منافسة أكبر.
- ضغوط الأرباح.

وقد تم التعامل مع هذه المتطلبات في عام ١٩٩٦ من خلال ثلاث دراسات للمفاضلة مع غرفة مقاصّة المفاضلة الدولية **International Benchmarking Clearing House** ومقرها هيوستن، وذلك في مجالات توليد الطاقة والتكلفة والاعتمادية في الإرسال والتوزيع ومشاركة العاملين.

ويرى "جون هولاند **John Holland**" ـ مدير برامج التحسين أنه نتيجة هذه التطورات تمّ ترسيخ المفاضلة مؤسسياً ويتولى إدارتها فريق ينتمي أفراده إلى كافة الوظائف بالشركة ويجتمع شهرياً. كما أنه موجه نحو العمل، ويؤكد ذلك قائلاً:

"نحن نشرع في تنفيذ الأفكار بعد الانتهاء من المفاضلة مباشرة ونظراً لأن كافة الإدارات مرشّدة التكاليف، فإننا لن نستغرق عاماً لنجري دراسة ما. إنها عملية حقيقية وواقعية تحقق نتائج".

وقد قررت شركة "يونيتد United Illuminating" إجراء مفاضلة لمشاركة العاملين على وجه التحديد، لأن كبير المسئولين التنفيذيين رأي فيها عنصر تميز تنافسي:

> "إن جهودنا على أن نصبح أفضل وأذكى صارت ضرورة الآن أكثر من أي وقت مضى. فالعاملون يتفهمون تماماً أسلوب أداء وظائفهم وكيف يمكن تأديتها بصورة أفضل ومن ثمّ فقد أردنا تشجيعهم على استخدام عقولهم المبدعة في بعض موضوعات الشركة المعقدّة، وكان كل ما نحتاج إليه هو الطريق لتحقيق ذلك".

لقد كانت مفاضلة برامج إشراك العاملين هي السبيل المختار وذلك بالاستعانة بشركاء مثل "آي بي إم IBM" و "أمريكان إيرلاينز American Airlines" وجنرال إليكتريك وموتوررولا وتويوتا على مدى فترة ستة شهور. وقد قام الفريق المنسق بإعداد مصفوفة للممارسات الأفضل ترتب عليها طرح مبادرة "الأفكار غير المحدودة" وهي عبارة عن برنامج للاقتراحات يغطي الشركة بأسرها، وكان له دور فعالّ في المساهمة في علاج الموضوعات السابق الإشارة إليها.

ومنذ بدء تطبيق البرنامج تلقّت شركة يونايتد ما متوسطه ٥١ فكرة عملية قابلة للتنفيذ لكل ١٠٠ موظف وذلك بالقياس لمعيار المفاضلة نفسه وهو شركة جنرال إليكتريك (٥٣ فكرة) ومعايير القطاع (٢٣). يقول "هولاند":

"إن المفاضلة يمكنها لذلك أن تتيح تحقيق طفرات تمكن من التفوق على المنافسين. إن عمليتنا متكاملة تماماً مع الأهداف الاستراتيجية ويمكن أن يستفيد منها العاملون وحملة الأسهم والعملاء، وفي ظل اقتراب المنافسة فقد حان الوقت لأن نفعل كل شئ على الوجه الأكمل".

شملت دراسة أجرتها المؤسسة الاستشارية الإدارية **KPMG** عام ١٩٩٦ تحت عنوان "مفاضلة المنشآت المتعلمة" ـ عشر شركات، منها كومباك للكمبيوتر وشركة البترول البريطانية وبي إم دبليو وستاندارد تشارترد بانك، واستهدفت تقييم ممارستها بالقياس إلى هذا المثل الأعلى.

يتحدث ريتشارد إيلسنر ـ مستشار المؤسسة الاستشارية الإدارية **KPMG** والذي طلب إجراء الدراسة ـ ويشرح ذلك فيقول: "لقد كشفت الدراسة عن وجود قناعة بأن التحول إلى منشأة متعلمة على جانب كبير من الأهمية الاستراتيجية رغم أن الشركات المشاركة فيها وجدت صعوبة في وضع المفهوم موضع التطبيق العملي، فلكي تظل هذه الشركات في المقدمة عليها أن تكتسب المعرفة بمعدّل أكبر من منافسيها".

ومع ذلك ورغم أن كل الشركات العشر كانت تؤمن بأن لديها قدرة قوية على التعلّم، إلا أن معظمها جاهَد في سبيل التغلّب على الجمود والمقاومة الداخلية. ويكشف ذلك عن نتيجة هامة للمفاضلة الاستراتيجية ـ ألا وهي أنه من الممكن أن تظهر ثغرات أو فرص تحسين هامة رغم أن المنشأة قد تعتبر نفسها الأفضل والأكثر تميزاً في مجالها.

الفصل الثالث

إنجازات معيار المفاضلة

التعرف على الممارسات الأفضل وإدارتها ونقلها

يوجد العديد من الأبعاد للمفاضلة منها: الأداء، والعمليات أو البعد الاستراتيجي من حيث ما ينبغي مقارنته، إلى جانب المداخل الأربعة الشائعة وهي: التنافسي والوظيفي والداخلي والشامل. وأيا كان المنهج الذي يتم تبنّيه؛ فإن أي منشأة رائدة تواجه سؤالاً أساسياً، هو: عندما يتحقق النضج أو الريادة؛ ما هي الخطوة التالية من حيث الأداء؟

ورغم أن معظم الشركات تطمح لبلوغ هذه المكانة (النضج)، إلاّ أن الشركات التي تمثّل معايير المفاضلة؛ تسلّم بأنه من الضروري الاحتفاظ بالريادة، أو بعبارة أخرى أن هناك خطوات تتجاوز هضبة النضوج.

ومن الأمثلة على ذلك شركة رانك زيروكس (أوروبا) **Rank Xerox** وتكساس أنسترومينتس **Texas Instruments** فمنذ ١٩٩٤، بدأت هاتان الشركتان ـ وغيرهما من الشركات المتميزة بمستوى الأداء المرتفع ـ بدأت في السعي للتعرّف على الممارسات الأفضل وإدارتها ونقلها. ويعتقد بعض الخبراء أن هذه العملية قد شكلت أهمية أكبر بكثير من مدخل المفاضلة بالنسبة لإحداث ثورة في الأداء، ومن هؤلاء الخبراء "روبرت كامب"، الذي يشغل حالياً وظيفة رئيس مفاضلة القدرات في "شبكة الجودة" وهو مهندس المفاضلة منذ منتصف الثمانينيات، الذي يرى الآن أن الممارسات الأفضل هي مفتاح تحسين عمليات الأعمال، ويعقّب على ذلك بقوله:

"لقد أصبح إتقان الممارسات الأفضل قضية الأداء الاستراتيجي الكبرى وأهم بكثير من مجرد مبادرة عارضة عندما يتم تطبيق المبادئ على نمو الأعمال، ومن خلال نقل هذه الممارسات؛ يصبح التحسين المتواصل أسلوباً للحياة"

فعلى سبيل المثال، يوجد تفسيران عريضان للممارسات الأفضل في "رانك زيروكس":

(١) المقارنات الداخلية.

(٢) المشروعات الخاصة المنفذة داخل الأقسام.

وتقوم الوحدات التشغيلية الأوروبية العشر كافّة بمفاضلة الأداء بالقياس ببعضها البعض، ثم تتبعها عملية تبادل الاشتراك في الممارسات الأفضل، حيث أن الأداء النموذجي لوحدة ما يمثل هدفاً تحسينياً لوحدة أخرى.

لقد لمس "لي موسلي" تأثير ذلك من واقع دوره المتعلق بالجودة وإرضاء العملاء في رانك زيروكس (المملكة المتحدة) ويعلق على ذلك بقوله:

"من خلال تحقيق ذلك. تستمر معايير الأداء في الارتفاع بواسطة الأهداف العريضة، نتيجة لسعي كل وحدة لتحقيق الممارسات الداخلية الأفضل وتطبيقها لتحقيق التفوق مقارنة بالأداء السابق. وهذا هو جوهر التحسين المتواصل".

لقد كشف التقييم السنوي بالمقارنة بنموذج إدارة زيروكس عن أن رانك زيروكس (بلجيكا) هي معيار المفاضلة الحالي بالنسبة لأداء المهندسين، حيث يبدأ نقل الممارسات الأفضل - أي الممارسات التي تجيدها الشركة وكيفية أدائها لهذه الممارسات وذلك عندما يقوم القسم بنشر عملياته عبر شبكة تغطي أوروبا.

وتتعامل الوحدات الأخرى مع قاعدة البيانات المشار إليها، وتنظم مجموعة من زيارات المفاضلة لدراسة معايير الممارسة الأفضل، أمّا بالنسبة للوحدة الرائدة ذاتها، فإن مهمتها التالية هي إيجاد شركاء خارجيين لتعزيز ورفع معايير الأداء إلى أعلى بدرجة أكبر، تماشياً مع الأهداف الطموحة المحددة حديثا.

أما التفسير الثاني فيتعلق بالمشروعات الخاصة المتصلة بالمنشأة ككل، ففي ظل سعيها لتحقيق العائد المقرر البالغ (١٨٪) على الأصول الصافية - وهو مؤشر للأداء الاستراتيجي - طرحت "مجموعة منتجات المستندات المكتبية التابعة لرانك زيروكس (أوروبا)" مبادرة رائدة للتعرف على الممارسات الأفضل والاشتراك فيها.

وبناء عليه تمّت دراسة أكثر من (٤٠) ممارسة بمعرفة فريق تنفيذي واختيار عشر منها للنقل، ثم إقرارها عند هذا المستوى القيادي، وقبل إدخال أي منها في وحدة ما، تمّ تنظيم ورش عمل للتوعية لمدة يومين. وقد وُجد أن المبادرة حققت وفراً قدره (١٠٥) ملايين دولار في ١٩٩٤ و (٣٠٠) مليون دولار أخرى في العام التالي ١٩٩٥ وذلك بإخضاعها للمراقبة والمتابعة على مدى فترة تجاوزت عامين.

يُعقبّ "كارلوس كاميريرو" - مدير المجموعة والمدير العام - قائلاً:

"لقد كان التزام الإدارة العليا والصبر غير المحدود هما أهم عوامل النجاح الحاكمة ـ إلا أن الأمر لم يكن سهلاً، فترجمة ونقل الممارسات الأفضل كانت من أصعب العمليات التي تعاملنا معها"

التعاون بشأن الممارسات الأفضل

تجسد شبكة مبادرة خفض التكلفة في العصر الجديد ـ كرين Cost Reduction Initiative for the New Era - CRINE نموذجاً لتطبيق العملية في نطاق قطاع البترول والغاز الطبيعي بالمملكة المتحدة، وهي مبادرة تمّ طرحها في ١٩٩٣ بهدف خفض التكاليف بنسبة (٣٠٪) لدى الأعضاء المتطوعين في الشبكة حتى يمكن لخبرتهم الجماعية أن تصبح أكثر تنافسية في الأسواق العالمية.

بيد أن شبكة كرين CRINE ينظر إليها حالياً على أنها مجموعة عمل للممارسات الأفضل على نطاق أوسع، وقد ساهمت أكثر من ١٣٠٠ شركة و (٣٠) مشروعاً رئيسياً حتى الآن في عمل الشبكة، كما تمّ نشر أكثر من (١٠٠) نموذج في دليل للممارسات الأفضل، يغطّي ثمانية مجالات هي:

- التغيير الثقافي.
- التوثيق
- نظم تكنولوجيا المعلومات.
- الجودة.
- المواصفات.
- الجوانب الفنية
- المشروعات.
- السلامة والبيئة.

ودليل الممارسات الأفضل موجه أساساً لمقاولي القطاع ومورديه. يقول جون هول ـ أحد أعضاء شبكة كرين البارزين ومستشار التحسين المتواصل للأداء: "لا تستطيع أي شركة بمفردها أن تنتج هذه المجموعة الكبيرة من الممارسات الأفضل". ويتفق مع "هول" في هذا "مايك كيرتس" رئيس الشبكة السابق، حيث يقول: "إن ما يُعّد أعمالاً معتادة بالنسبة لشخص ما، يشكل طفرة فائقة بالنسبة لشخص آخر".

على جانب آخر، تمثل شبكة المعايير العالمية **World Class Standard Network (WCSN)** اتحاداً إليكترونياً مؤلفاً من ١٥ مركزاً أوروبياً للتميز في العمل، ومن شركاء ملتزمين بالتعجيل بتحسين أداء العمل، وذلك لإرضاء الشركات المشتركة في الشبكة عن طريق استخدام خدمات اتصالات ومعلومات متطورة. وهذه الشبكة ممولة جزئياً بواسطة شبكة الممارسات الأفضل في العمل، التابعة للجنة الأوروبية. وتشمل الخدمات التالية:

- موسوعة تضم المناهج والعمليات والأساليب والطرق ذات العلاقة بمستوى الأداء العالمي.
- خدمات إليكترونية تشمل نماذج ودراسات حالة وأدوات عملياتية ومذكرات إرشادية.
- إمكانية الدخول في ٨١١ شبكة للممارسات الأفضل في العمل وأكثر من (٧٠) مشروعاً تكنولوجياً وقاعدة لبيانات الممارسات الأفضل.

وتوضح الشركة أن الأساس المنطقي لوجودها هو "دعم إدارة تحويل العمليات أو تغييرها فيما يتصل بمعايير الأداء المتميز عالمياً" وبحلول عام ١٩٩٨ تتوقع الشبكة أن يبلغ عدد الشركات المشتركة فيها (٣٠٠٠) شركة لدى تسويق الخدمات بشكل تجاري كامل وبعد تجربة الخدمات واختبارها.

نظرات عامة للمستشارين

بالنسبة "لسفليا كودلينج" - أحد الشركاء المؤسسين لشبكة المفاضلة العالمية وأحد الشركاء في شبكة المعايير العالمية، تشكل قواعد بيانات معايير المفاضلة أحد الموارد التكتيكية للمنشأة، ولكن لكي تكون فعالة لابد وأن تغطي الممارسات العالمية الأفضل.

إن شبكات الممارسات المحلية الأفضل تكون مفيدة لمدة عام أو نحو ذلك، ولكنها سرعان ما تستنفذ إمكاناتها، ومن ثمّ فإن المصادر الدولية أصبحت الآن على جانب كبير من الأهمية، شريطة أن يتم التغلب على مشكلة الفروق المتعلقة باللغة والثقافة.

أما على الصعيد الداخلي؛ فيمثل الوعي الفكري مطلباً وشرطاً أساسياً لنقل الممارسات الأفضل، إلى جانب امتلاك العزيمة والتصميم على الاستمرار وتنفيذ التحسينات وتجاوز فجوات الأداء، غير أنه يجب أن يوضع في الاعتبار أنه لا توجد ممارسة واحدة أفضل في أي جانب من جوانب أداء العمل.

إن السمة التكنولوجية الخاصة لشبكة المعايير العالمية تعكس أيضاً المستجدات الجارية في شبكة الجودة **The Quality Network** التي تقوم حالياً بتسويق برنامج **The Business Process Benchmarking Solutions Suite** بالاشتراك مع **Qsoft Solutions** ويجمع ذلك البرنامج عمل "روبرت كامب" وأدوات تحليل العمليات وبرمجيات تخطيط سير العمليات، ومن ثم فهو يمثل شكلاً من أشكال التدريب الإليكتروني الخاص ذا الصبغة الشخصية.

يقول كامب: "يُعتبر استخدام الإليكترونيات في الارتقاء بالمفاضلة والممارسات الأفضل، موجة جديدة تتيح سهولة أكبر في الاستفادة من مصادر غنية لفهم ثغرات الأداء. ويمكن الإجابة على حوالي (٩٥٪) من أسئلة الشركة القائمة بالمفاضلة عن طريق استخدام هذا النوع من شبكات الحلول"

ومع ذلك فعندما يطلب من "كامب" تعريف الممارسات الأفضل يحرص على التأكيد على أن الشركة ينبغي ألا تسعى وراء الوصول إلى تعريف مطلق:

"إن جوهر الممارسات الأفضل هو اكتشاف وتخطي ثغرات الأداء ومن ثمّ فإن تعبير الأفضل يمكن أن يكون بسيطاً وذاتياً ونابعاً مما يُشعر المسئول التنفيذي بغريزته أنه الأفضل. إن تَبنّي هذه العملية لا يعني بالضرورة استهداف اكتساب مكانة عالمية"

وتمثّل عملية الممارسات الأفضل مرحلة مبكّرة في إدارة المعارف، حيث يكون العنصر الرئيسي هو تحفيز الآخرين على البحث عن الممارسات الأفضل كأحد الضرورات الحتمية بالنسبة للمنشأة وأعمالها ـ موضوع القيادة ـ الإدارة وإحداث ترابط وتكامل بين نشرها وأهداف وتعويض العاملين، وهو ما يشكّل تحدياً تنفيذياً حقيقياً.

أما "بيجي أوديم" ـ مستشار المفاضلة الأولى بمركز الإنتاجية والجودة الأمريكي ـ فتتناول موضوع القيادة ـ الإدارة وتقول إنه ينبغي على المسئولين التنفيذيين أن يكون لديهم صورة واضحة بشأن مستويات الممارسات الأفضل، آخذين في الاعتبار مختلف الأبعاد مثل البعد الاستراتيجي والتشغيلي والخارجي والداخلي، فيما يتعلق بأربعة مجالات حيوية للأداء:

- العملاء.
- العمليات.
- تطوير المنتجات.
- الإبداع وخلق المعرفة.

وتشير "أوديم" إلى الآتي: "حتى يومنا هذا، تركزّ الشركة على الجانب الخارجي ـ بناء قواعد البيانات مثلاً ـ وهو ما يمكن أن ينطوي على قيود أكثر مما ينبغي وجوده في الواقع العملي. وتتمثل المعضلة فيما إذا كانت الممارسات الأفضل ضمنية أم صريحة، ومدى الدرجة التي يمكن بها تعزيز الموارد الداخلية، وهذا هو الاتجاه الأكثر إثارة للاهتمام لأنه يرتبط بقضايا التغيير الثقافي والتعلم التنظيمي"

دراسة حالة

مكتب الممارسات الأفضل

فيما يتعلق بالنقطة الأخيرة التي أثارتها "بيجي"، تعتبر شركة تكساس أنسترومينتس Texas Instruments إحدى الشركات الرائدة، حيث أنها قامت بإنشاء مكتبها الخاص للممارسات الأفضل (OBP) في أواخر عام ١٩٩٤ استجابة لملاحظات أبداها رئيس المؤسسة السابق وكبير المسئولين التنفيذيين بها "جيري جينكنز":

> "لا يمكننا أن نتغاضى عن وجود أداء عالمي المستوى وبجواره مباشرة أداء متوسط، وذلك لأننا لا نمتلك طريقة تمكّننا من تنفيذ الممارسات الأفضل"

وفي ظل القيادة الشخصية "لجينكنز" وتمشياً مع معيار التميّز في العمل بالشركة والمتمثل في عملية تحسين متواصل مكونةّ من أربع خطوات، أصبح مكتب الممارسات الأفضل العنصر المحفز على الوفاء بالمتطلبات الملحة لعام ١٩٩٤.

تتولى توجيه مكتب الممارسات الأفضل لجنة مؤلفّة من (١٥) عضواً ويديره فريق مكوّن من ثلاثة أشخاص، وهذا المكتب عبارة عن شبكة إليكترونية متقدمة للممارسات الأفضل في العالم، وهي الممارسات التي يتم التعرف عليها وتوثيقها وفهرستها ونشرها بالاستعانة بعدد (١٥٠) شخصاً من المختصين الممثلين لكل وحدة تشغيلية في شركة تكساس أنسترومينتس.

وتتم عملية المشاركة المتبادلة للممارسات الأفضل في اتجاهين: من المكتب إلى الخارج ومن داخل المنشأة ـ ويتم توجيه الاتجاه الأخير من خلال ثلاثة أسئلة إدارية رئيسية:

١. ما هو معيار المفاضلة؟

٢. ما هي الممارسات الأفضل؟

٣. كيف تتم الممارسات الافضل؟

وينصب التركيز حالياً على الحلول السريعة منخفضة التكاليف. فالممارسات الأفضل في شركة تكساس تمثل جزءاً في شبكة متكاملة تترابط مع استراتيجية الشركة للجودة الشاملة كقوة موجهة للتميز في العمل.

إن هذه العملية:

١. تتحقق من خلال الالتزام بإرضاء العملاء عن طريق التركيز عليهم والتحسين المتواصل والمشاركة الفعلية للعاملين.

٢. يتم تدعيمها بواسطة التميز التشغيلي في مجال إرضاء العملاء، والتركيز على العمليات والعمل الجماعي والتنوع.

٣. يتم تنفيذها من خلال عملية التحسين السنوية لنشر السياسة والمفاضلة والممارسات الأفضل والأهداف الطموحة.

٤. يتم قياسها بواسطة مقاييس الأداء الرئيسية ـ الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء، زمن الدورة، الجودة، وعدد ساعات التدريب للموظف الواحد، والجوانب المالية.

وبذلك فإن عملية الممارسات الأفضل تشكّل عنصراً من شأنه أن يمكّن من تحقيق التميز في العمل وإن كانت "كينثيا جونسون" مديرة المكتب تشبّه عمل المكتب بالسمسرة حيث تقول: "إننا نقوم بنشر الأدوات لكي يستخدمها الأفراد بالإضافة إلى التشجيع على نقل الممارسات الأفضل وتوفير البنية الأساسية".

ويقوم مكتب "الممارسات الأفضل" بتقديم أربع خدمات لأي مستخدم في العالم:

١. تكوين كم متواصل من الممارسات الأفضل، ويتضمّن ذلك البحث في مشروعات التحسين ونتائج تقويم معيار التميز في العمل للشركة ودراسات المفاضلة الداخلية والخارجية.

٢. توفير الأدوات اللازمة لتسجيل الممارسات الأفضل والاشتراك فيها بما في ذلك المنتديات والعروض والوثائق وقواعد البيانات والبريد الإليكتروني والنشرات الأخبارية.

٣. توصيل أحدث التقنيات والاتجاهات الداخلية والخارجية من خلال شبكة من المنسّقين.

٤. تدريب المنسقين من أجل زيادة معارفهم وفعاليتهم.

وترى "كينثيا" أن المكتب يواجه تحديات معينة، منها الكشف عن المعارف الكامنة من أجل تقليل زمن دورات التعلّم وتحرير الموارد ومساعدة المستخدمين المحتملين على نبذ اتجاه "يجب عليّ أن أحل مشاكلي الخاصة" والتحول نحو الآخرين بحثاً عن حلول مجرّبة.

> تقول "كينثيا": "في الوقت نفسه يجب أن نكون على استعداد لاقتسام ما تمّ تعلّمه، غير أن هذا الانتقال أو التحول إلى ثقافة أكثر تفتحاً ليس سهلاً لأنه يتطلب كثيراً من التغيرات".

وتساعد المبادرات العملية على تنمية الوعي ومنها جوائز برنامج تقدير أفكار تطبيق الممارسات الأفضل التي تؤدي إلى خفض كبير في التكاليف. أما المثال الثاني فهو الملتقى السنوي للممارسات الأفضل الذي اجتذب (٥٠٠) مشارك من جميع أنحاء العالم في عام ١٩٩٦.

نظرة عامة

بصرف النظر عن التفسيرات الاستراتيجية السابق الإشارة إليها والتي تؤدي، في الواقع إلى تكامل مدخل المفاضلة مع الاستراتيجية في سبيل تجاوز ثغرات الأداء المتعلقة بقضايا العمل، فإن العملية نفسها بالإضافة إلى التطبيق يمثلان موضوعات أساسية وحيوية، حيث يطرح "كامب" ثلاث نقاط رئيسية:

أولاً: إنه على الرغم من أن بؤرة تركيز المفاضلة ونطاقها قد تغيرا إلا أن المنهج الأساسي ما يزال كما هو:

- تحليل مواطن القوة والضعف في العملية.
- التعرف على المنافسين الرئيسين ورواد الصناعة.
- استحداث "أفضل الأفضل".

وهناك أشكال وتفسيرات أخرى لهذه العناصر يمكن تبنيها بما يتلاءم مع الظروف الخاصة للمنشأة.

ثانياً: أن دور الإدارة العليا هو وضع الاستراتيجية العامة وتنفيذ البرامج المناسبة من أجل ضمان أتساق تطبيق المفاضلة ونتائج قابلة للقياس.

ثالثاً: يجب أن تتعامل المنشأة مع مدخل المفاضلة انطلاقاً من أن استخدامها لهذه العملية سوف يجعلها معيار المفاضلة الجديد بل وشركة من شركات الصف الأول العالمية أيضاً.

وفيما يتعلق بقضية العمليات، توصي "سيلفيا كودلنج" باستخدام النموذج الأساسي:

- التخطيط في ضوء هدف استراتيجي أو إحدى قضايا أو حاجات العمل.
- تحليل وتحديد العمليات الداخلية.
- اختيار الشركاء.
- بحث وجمع البيانات.
- تحليل النتائج للوقوف على فرص التحسين.
- التنفيذ.

غير أن "سلفيا" تحذر من أن (٧٠٪) من نتائج عمليات المفاضلة يتم حفظها بدون متابعة أو اتخاذ إجراءات بشأنها أو تغيير العمليات. إن وجهة نظرها واضحة: "إن هذا يمثل إهداراً لا يصدق للموارد، ويعود ـ في جانب منه ـ إلى عدم امتلاك القائمين بالمفاضلة للوعي الكافي بمدى أهمية التغيير لتحقيق الاستفادة منها، أو تفضيل ترك الآخرين يستكملون المشروع. إن التنفيذ يُنظر له في بعض الأحيان على أنه مهمة روتينية شاقة وبغيضة".

أما بالنسبة لعوامل النجاح الحاكمة فيما يتعلق بالمنشآت المقبلة على تطبيق المفاضلة، أو تلك التي تعيد التفكير فيها كعملية استراتيجية، وتوضّح كودلنج أن هناك عدّة مراحل حتمية:

١. فهم استراتيجية وحاجات العمل وربطها بالمفاضلة ـ مما يعني أن القضية أكبر من مجرد كونها قضية وعي.

٢. دمج المفاضلة واستراتيجيات العمل في إطار مترابط متماسك.

٣. دراسة الموضوعات المتعلقة بالوقت والموارد وتخصيص فترة (١٨) شهراً للمشروعات الرئيسية.

٤. إدراك أن المهارات المناسبة سوف تكون مطلوبة للتنفيذ ـ ولهذه النقطة انعكاسات على التدريب.

٥. إقامة صلات بأهداف وحدات العمل والأهداف التنفيذية والفردية.

٦. الالتزام الدائم والمستمر بإحداث التغيير وإطلاع أفراد المنشأة على قصص النجاح.

وتقدم كودلنج نصيحة فتقول: "قبل كل شيء يجب تعزيز ملكية المفاضلة عند كل مستوى من مستويات المنشأة. وهو ما يعني بيع المبادئ بشكل إيجابي - وليس بالضرورة كمفاضلة ـ ولكن كمشروع أو عملية تحسين متواصل، فبدون ذلك لن يحدث الإيمان والاقتناع إلا نادراً"

يتفق الخبيران النرويجيان "ب. أندرسون و بير جوت بيترسون" مع "كامب وكودلنج" فيما أثاراه من نقاط، ولكنهما يطرحان بدورهما ست نقاط أخرى، حيث يريان أن المفاضلة ليست واحدة من أي مما يأتي:

- مباراة أرقام.
- مهمة استشارية.
- حدث يقع مرة واحدة فقط ويحقق نتائج بين عشية وضحاها.
- ماكينة تصوير مستندات تنسخ وتقلّد وتنقل العمليات من منشأة إلى أخرى.
- زيارة لشركة على سبيل الترفيه.
- شكلاً من أشكال التجسس الصناعي.

ثم يستطرد الاثنان فيقولان: "إن الشرط الأساسي هو أن يكون لدى المنشأة رغبة حقيقية صادقة في أن تكون الأفضل، ويعني ذلك امتلاك طموح دولي أكيد وفهم لمدى أهمية التحسين المتواصل والاستعداد للتغيير".

ويرى "ليندون هادون" رئيس رانك زيروكس (المملكة المتحدة) أن من عوامل النجاح الحاكمة أن تكون عملية المفاضلة سريعة للمساعدة في اتخاذ قرارات سريعة، كما يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق النتائج. ومع ذلك فهو يسدي النصيحة التالية:

"لا تحاول بلوغ المكانة العالمية في اليوم الأول، فإنك إنْ حاولت إجراء المفاضلة والتحسين أكثر مما ينبغي، وبمعدل أسرع مما ينبغي، سوف تفشل، أمّا وضع أهداف تحسينية متواضعة كل عام فهو أمر أكثر واقعية وقابلية للتحقيق".

قواعد إرشادية من الممارسين

١. إذا كانت المفاضلة راسخة ومستقرة في منشأتك، فمن الضروري إجراء مراجعة تنفيذية لأدائها أو إمكاناتها مع طرح الأسئلة الآتية: هل تتناول المفاضلة موضوعات استراتيجية؟ هل تعمل على بناء القدرات أو سد ثغرات الأداء؟ هل يتم الوفاء بالتوقعات الخاصة بالنتائج؟ ما هو رد فعل أفراد المنشأة تجاه العملية أو الممارسة؟ أيضاً كيف ستتطور المفاضلة أكثر؟.

٢. إذا كانت المفاضلة موضع دراسة أو يجري إدخالها، هل يمتلك المسئولون التنفيذيون فكرة واضحة بشأن ما يأتي: منْ وماذا وأين معايير المفاضلة؟ هل أداء الشركات التي تمثّل معايير المفاضلة هدف واقعي بالنسبة لمنشأتك؟ كيف سيتم نشر أية خبرات أو نتائج في رأيك؟ ويرى المستشارون أن التنفيذ يشكل عيباً شائعاً في عملية المفاضلة.

٣. أدرس إمكانية الانضمام إلى شبكة إقليمية أو قومية من المؤسسات والشركات ذات العقلية المتشابهة، ولا سيما تلك التي تقدم خدمات إليكترونية تحقق مزايا من حيث الوقت والتكلفة والموارد. حيث تفيد هذه المصادر في اقتسام الخبرات وإيجاد الشركاء المناسبين.

٤. يتم استخدام الممارسات الأفضل بصورة متزايدة في تحسين القدرات أو الأداء التشغيلي - والواقع أن عملية "كيف يؤدون الممارسات الأفضل" تكمن وراء مقاييس المفاضلة. وإذا كنت بصدد دراسة أو مراجعة هذا السبيل، فإن بلوغ المكانة العالمية ليس من الضروري أن يكون الهدف - بل يكفي امتلاك حس تخيّليّ تستدل به على ما هو الأفضل في منشأتك وقطاعك.

٥. اعلم أن المفاضلة كما هو الحال في أية عملية تغيير - يمكن أن تواجه صعوبات خاصة بها. وبغض النظر عن تلك المرتبطة بالتساؤلات الرئيسية التي أشرنا إليها سابقاً، توجد صعوبات أخرى منها: كيف يتم توصيل المفاضلة والمستويات التي يمكن عندها تأمين الملكية والقضية الجوهرية هنا هي مدى فهم الإدارة والتزامها.

٦. تكون المفاضلة فعالة إلى أقصى درجة عندما تفسر وتمارس كعملية تعلّم وتحسين أداء متواصلة وليس كمجموعة من المشروعات المحدودة، ولذلك انعكاسات تنظيمية أوسع، منها التعلّم والاستعانة بمصادر خارجية وإرادة التغيير.

٧. تتعلق المفاضلة بالممارسين قدر تعلقها بالمشروعات أو العمليات، فالصفات مثل الذكاء الاستراتيجي والتوجّه نحو تحقيق الأهداف والقدرة على تحديد الاتجاه والدراية العالية بالحاسب الآلي والتميز في إعداد التقارير. أصبح توافرها في المؤيدين لمدخل المفاضلة المعاصر من الأمور ذات الأهمية الكبيرة.

حالة عملية

شركة رانك زيروكس

> إذا كنت تعرف عدوك، وتعرف نفسك، فلا حاجة بك أن تخشى نتيجة ألف معركة
>
> صن تزو Sun Tzu

الإطار العام

شهدت شركة "رانك زيروكس المحدودة" ـ الذراع الأوروبي لمؤسسة زيروكس ـ أوقاتاً طيبة في الفترة ما بين أوائل ومنتصف التسعينيات، فرغم طرح بدائل إليكترونية، إلا أن سوق المستندات في أوروبا ما تزال تساوي (٢٠) بليون يورو (العملة الأوربية الموحدة) وتنتج ما يقرب من (٥) بليون مستندا يومياً. ويقدر أن (٩٥٪) من المعلومات ما تزال موجودة على الورق ويستغرق ذلك ما يصل إلى (٦٠٪) من الوقت المكتبي، ومن ثمّ فلا عجب أن الشركة أطلقت على نفسها "شركة المستندات" في ١٩٩٤.

ولتجسيد ما طرأ على سوق إنتاج المستندات من تغيرات، فقد تحوّلت الشركة من إنتاج المعدّات والأجهزة المكتبية إلى إنتاج المنتجات والخدمات المتكاملة القادرة على طرح حلول ـ من محطات العمل إلى الطابعات وأنظمة الطباعة الإليكترونية وأجهزة تصوير المستندات الملونة.

لقد حمل عام ١٩٩٤ دلالة هامة بالنسبة لجوانب نشاط زيروكس الأخرى، حيث تمّ تطبيق أنموذج إدارة زيروكس (Xerox Management Model-XMM) - الذي نشأ أصلاً من نموذج التميز في العمل الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وجرى تبنّيه أول مرة في ١٩٩١ - في فروع المؤسسة كافة في أنحاء العالم. والذي يركز محوره الأساسي على العملاء وعلى السوق، بعد أن ظل التركيز على المنتج والجودة هو محور تركيزه طوال العقود الماضية. وتتمثل الأولويات المؤسسية الآن في إرضاء العميل، وتحفيز العاملين وإرضائهم، والحصة السوقية، والعائد على الأصول أمّا الأداء عبر المجالات الأربعة كافة فيرتكز على قيمة حامل الأسهم، وهو مجال لا يجد فيه المستثمرون ما يدعوهم للشكوى تقريباً.

وفيما بين ١٩٩٠ وأواخر عام ١٩٩٦؛ ارتفع سعر سهم زيروكس في الولايات المتحدة أربعة أضعاف ليصل إلى (١٦٠) دولارا - وتضاعف مؤشر "داو جونز" خلال الفترة نفسها. وقد بلغ العائد على أصول رانك زيروكس (١٨,٦٪) في ١٩٩٥ - أي قبل العام المستهدف بعام واحد، بينما تتجاوز إيرادات مؤسسة زيروكس العالمية (٢٠) بليون دولار.

وتسهم رانك زيروكس في هذه الإيرادات بمبلغ (٣,٢) بليون جنيه إسترليني، ويعمل بها ما يزيد على (٢٣) ألف شخص في أرجاء أوروبا، وتضم قاعدة عملاء رانك زيروكس ما يقرب من نصف مليون عميل أوروبي، كما تتعامل مع ما يزيد على (٤٠٠) مورِّد، وتحقق الشركة الفرعية التابعة لها في المملكة المتحدة إيرادات سنوية قدرها (٧٣٥) مليون جنيه إسترليني. وينصبّ اهتمام الشركة على تحقيق النمو من خلال عمودين ثابتين هما: القيمة والإنتاجية. ويجري تحقيق ذلك عن طريق توسيع قاعدة العملاء الحالية، بانتهاج استراتيجيات أكثر تطوراً للاحتفاظ بهم وبولائهم ومن خلال اكتساب عملاء جدد.

وتؤمن رانك زيروكس بقدرتها على الاستمرار في بلوغ أهداف النمو السنوية من خلال تقديم قيمة أفضل بتكلفة أقل - وبذلك تفي بتوقّع العملاء الخاص بالحصول على قيمة موازية للأموال المدفوع نظيرها.

ورغم أن الشواهد تبشّر بمستقبل زاهر؛ إلا أن الشركة قد تعرضت في الماضي القريب لأزمة خطيرة كادت أن تقضي عليها، حيث أدىّ النجاح والتوسع الهائلان اللذان حققتهما الشركة فيما بين الستينيات والسبعينيات إلى استحواذها على حصة سوقية بنسبة (١٠٠٪)، ويعود ذلك إلى أن أجهزة زيروكس كانت محمية بواسطة براءات اختراع عالمية. وبالتالي كانت المنافسة معدومة فعلياً، وأصبحت زيروكس أسرع مؤسسة أمريكية وصولاً إلى معدّل مبيعات سنوية قدره بليون دولار.

غير أن انتهاء مدة سريان براءة اختراع ما يسمى بالتصوير الجاف Xerography في ١٩٧٨، سمح للمقلّدين اليابانيين المتربصين باختراق أسواقها بسرعة، فانقلب كل شيء رأساً على عقب وخلال عامين اثنين هبطت الحصة السوقية هبوطاً حاداً إلى أقل من (٢٠٪) في مواجهة منافسين جادين يقدّمون أسعاراً أقل وجودة أفضل وأداءً جيداً فيما يتعلق بالتسليم، بالإضافة إلى الكفاءة في خدمة العملاء.

تجربة فريدة للمفاضلة

يتذكر "لي موسلي" - مدير الجودة ورضاء العملاء بشركة رانك زيروكس (المملكة المتحدة) - ظروف تلك الفترة فيقول: "لقد لاحظنا أن الجزء الوحيد المنتعش في أعمالنا كان مشروعنا المشترك مع شركة أفلام فوجي باليابان. وقد أعتقد المسئولون التنفيذيون لدينا في ذلك الوقت أن التراجع الهائل في

الأعمال يعود إلى إقدام المنافسين اليابانيين على إغراق الأسواق بأجهزتهم. في البداية، اعتقدنا أنهم يحققون أرباحاً قليلة أو معدومة من وراء عملياتهم وأنهم سيضطرون في النهاية إلى الانسحاب من السوق، ولكن ذلك لم يحدث، فأدركنا أنهم كانوا يفعلون شيئاً مختلفاً بصورة جيدة".

وفي حقيقة الأمر فإن التسليم بنجاح اليابانيين قادنا إلى إجراء أول عملية مفاضلة ذات شهرة عالمية في ١٩٨٠، وكان ذلك عندما قام "ديفيد كيرنز" - وكان وقتها كبير المسئولين التنفيذيين بمؤسسة زيروكس - بإيفاد أول فريق تنفيذي بشكله إلى اليابان للوقوف على أوجه الاختلاف في عمل فوجي زيروكس.

واكتشف الفريق - على سبيل المثال - أن:

- الأوقات المعيارية الخاصة بمنتجات زيروكس تعتبر ضعف مثيلاتها لدى المنافسين.
- أن العيوب الموجودة في كل (١٠٠) ماكينة أسوأ سبع مرات من العيوب لدى المنافسين.
- أن عدد الأجزاء المرفوضة على خطوط التجميع في الدقيقة الواحدة أكبر عشر مرات.
- أن تكاليف تصنيع الماكينات مساوية لأسعار البيع اليابانية.

وقد اقتنعت الشركة في النهاية بأن لديها مشكلة، وتمّ عقب زيارة الفريق التنفيذي تشكيل فريق للعمل مع فوجي زيروكس حتى يتسنى فهم ثغرات الأداء بالكامل، وأيضاً - وهو الأهم - فهم العمليات والممارسات والطرق والأساليب

الكامنة وراء تفوق أداء الشركات اليابانية، حيث تحتّم على الفريق أن يعرف كيف يمكن تنفيذ هذه الممارسات في شركة زيروكس حتى يمكن للأجهزة أن تحقق ميزة تنافسية.

يقول موسلي: "لقد أرست بعثة تقصيّ الحقائق اتجاهاً، وأدىّ ذلك فيما بعد إلى تطوير عملية مفاضلة بناءً على تطبيق المعرفة أو الممارسات الأفضل المكتسبة من منشأة أخرى".

وهكذا وُلدت المفاضلة كاستراتيجية تنافسية في شركة زيروكس. حيث تمّ التطبيق أول الأمر في قطاع التصنيع، من خلال إجراء دراسات تصنيعية أمريكية ـ يابانية مشتركة عام ١٩٨١ قبل أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على المفاضلة وتنفيذها في أنحاء المؤسسة كافة، بما في ذلك فروعها في أوروبا والمملكة المتحدة.

أمّا تطبيق المفاضلة في الوحدات غير التصنيعية ـ مثل الهندسة والشئون اللوجيستيكية والعمليات الميدانية ـ فقد بدأ في ١٩٨٢، وتلاه دمج المفاضلة ضمن استراتيجية "القيادة من خلال الجودة" التي تمّ العمل بها في ١٩٨٣، وهي مبادرة رائدة للجودة تحققّ من ورائها العديد من الفوائد فيما يتعلق بخفض التكاليف والأوقات المعيارية وإرضاء العملاء.

وبعد مرور عام واحد، تم إقامة شبكة مفاضلة غطّت الشركة بأسرها وإدخال تطبيقات المفاضلة بحلول نهاية الثمانينيات. وفي التسعينيات أصبحت العملية مُدمجة بالكامل في زيروكس وشركاتها الفرعية.

ومع ذلك فإنه بالنسبة لمشروع المفاضلة الأصلي؛ يجدر ذكر إحصائية هامة وهي أنه في عام ١٩٩٥ عادت الحصة السوقية لرانك زيروكس إلى ما كانت عليه في ١٩٧٩. ذلك العام الذي بدأت فيه المنافسة اليابانية الشرسة تؤثر تأثيراً سلبياً على المنشأة وأعمالها، مما جعل رانك زيروكس أول شركة غربية تنجح في استعادة حصة سوقية في صناعة كان قد تم استهدافها عن عمد من جانب اليابانيين.

> يقول "جيري لوكيت" مدير نظم الإنتاج في رانك زيروكس: "باستخدام مزيج من نتائج المفاضلة المبدئية وبرنامج الجودة وبرنامج جودة عام ١٩٨٣ المرتكز على التحسين المتواصل ـ والمفاضلة كأداة رئيسية ـ تمكّنت رانك زيروكس من التراجع بعيداً عن حافة الهاوية"

تطور المفاضلة

يُستخدم سيناريو المفاضلة التنافسي ـ المشار إليه آنفاً؛ كتطبيق شائع في كثير من المنشآت، وقد مثل ذلك لزيروكس، استجابة لخطر محدد حاق بالمنشأة وأعمالها، كما حقّق غرضاً استراتيجياً، لأنه ساعد على تشكيل وصياغة استراتيجية تكفل لها الصمود والبقاء. هذا بالإضافة إلى أن هذا السيناريو استطاع أن ينبّه الشركة إلى ظروف واقع أعمالها، وإلى وجود ثغرات أداء مثيرة للقلق. وكما وجدت الشركات الأخرى في الظروف المماثلة، فإن ذلك يحفزّ الأفراد على المضيّ نحو التحسين عن طريق توضيح كيف يحقق المنافسون الأداء المتفوق المتميز.

لقد أنتجت المطابقة بعض التأثيرات بالنسبة لزيروكس، فمن الناحية الاستراتيجية حدث تحوُّل ناجح في الشركة، أمّا من ناحية الأداء، فقد تفوّق المنافسون تفوقاً مطلقاً فيما يتعلق بست فئات من المنتجات بناء على عدد النسخ في الدقيقة الواحدة، عام ١٩٨٦. وفي ١٩٨٨، حققت زيروكس نفسها ذلك، فيما يتعلق باثنتين من فئات المنتجات، وأضيفت لهما ثلاث فئات أخرى في ١٩٩٠، وبحلول عام ١٩٩٢ كانت زيروكس قد استعادت الريادة العالمية في فئات المنتجات الست كلها.

وعقب الانتهاء من الدراسات المبدئية الأمريكية اليابانية ـ والتي ركّزت على إرساء أهداف مفاضلة فيما يتعلق بتكلفة التصنيع، أصبحت فرص خفض التكاليف هدفاً طبيعياً لمشروعات المفاضلة وما تزال كذلك ـ إلى حد ما ـ في الأحوال المناسبة.

قامت رانك زيروكس في أوائل التسعينيات بإجراء إعادة هيكلة للعمليات الميدانية، محوّلة إياها إلى وحدات عمل صغيرة الحجم قائمة ومستقلة بذاتها، واستتبع ذلك إجراء تقليص دراماتيكي لعدد العاملين المركزيين، وهي تُدرك أنه لكي تظل قوية؛ ينبغي عليها أن تزيد من معدلاّت نموها بدرجة كبيرة. وقد أدّت هذه التغيرات إلى الوصول إلى المرحلة النهائية من تطور المفاضلة ـ وهي استخدامها كأداة للنمو في المنشأة اللامركزية.

ويوضح "موسلي" أن العنصر الرئيسي في هذا التطور كان إدراك أنه على الرغم من أن التعرف على ثغرات الأداء أمر بالغ الحيوية إلاّ أن عمليات أو مشروعات المفاضلة تكون ضئيلة القيمة؛ إذا لم تتم دراسة العمليات والطرق التي تعتمد عليها الشركة ـ معيار المفاضلة ـ في الحصول على النتائج، دراسة وافية كاملة.

هذه هي النظرة العملية للمفاضلة التي تطبقها رانك زيروكس وهي تقوم على التعرف على مجموعة معينة من الممارسات الأفضل غير مقصورة على المنافسين وحسب، فالشركة حريصة على التعرف على الممارسات الأفضل العالمية أينما وُجدت وفيما يتصل بأي جانب من جوانب عمليات العمل.

يقول "موسلي": "إننا نسعى دائماً لإنتاج أداء ذي مستوى عالمي في كل شئ نفعله، وتعتبر العمليات والممارسات والطرق المتبعة لتحقيق ذلك، جوهرية بالنسبة لدفع عجلة الأعمال إلى الأرقام والحفاظ على الميزة التنافسية وصيانتها".

الممارسات الأفضل

يردف "موسلي" قائلاً: إن أمريكان أكسبريس ـ أمكس (Amex) هي شريكة رانك زيروكس في مفاضلة عملية إعداد الفواتير، وذلك نظراً لأن البحوث المبدئية أظهرت نجاح أمكس في تحقيق التميّز في إنتاج فواتير دقيقة وقابلة للتفسير بسهولة وفي الوقت المناسب.

ويضيف "موسلي": "لقد كانوا يديرون العملية بتكلفة أقل بكثير، ولذلك أردنا أن نعرف كيف أمكنهم ذلك عملياً"

في إحدى عمليات إعداد الفواتير بشركة رانك زيروكس والخاصة بالعملاء الذين يعيدون التفاوض بشأن الشروط والبنود الموحدة أو القياسية ـ حيث شكّل ذلك الجانب نسبة ٤٠٪ من أعمال الشركة ـ وكان إعداد إحدى الفواتير يستغرق (١١٢) يوماً وذلك بسبب طول عملية المراجعات والاعتمادات الداخلية.

أمــّا الآن فتستغــــرق العملية نفسها يومين فقط، وتحقق بذلك وفراً قدره (٣) ملايين جنيهٍ إسترليني في صورة مدفوعات فوائد. يتحدث موسلي شارحاً ذلك فيقول: "من منظور عريض، تتّبع أي شركة الإجراءات الأساسية نفسها، سواء كانت تبيع معلومات أو مصنوعات. ونحن نحاول أن نختزل عملهم إلى عمليات خطوة بخطوة، حتى يمكننا إجراء مقارنة فعّالة لكيفية تحقيق الأداء المتميّز"

وبمرور الأعوام تمّ تنقيح عملية المفاضلة وتوسيع نطاق المشروعات لتتجاوز هدف خفض التكاليف. ويشكّل وقت التسويق **time to market** عند طرح المنتجات الجديدة مثالاً لذلك، حيث قامت رانك زيروكس بإجراء مفاضلة مع شركات منافسة وغيرها كبيرة وصغيرة على حد سواء في الولايات المتحدة وأوروبا. ونتيجة لذلك، أسهمت المفاضلة في عملية تقديم وطرح المنتجات الجديدة.

ومن الأمثلة الأخرى:

١. أصبحت شركة إل إل بين **LL Bean** - المتخصصة في تجارة التجزئة والتوزيع بالولايات المتحدة الأمريكية - معيار مفاضلة فيما يتعلّق بإدارة المخزون ونظم إدارة المخزون الإليكترونية. وتحتفظ الشركة بمخزون يضم ١٦ ألف صنف مختلف وتقوم بإرسال ما يزيد على ١٣ مليون عبوة لعملائها بالبريد سنوياً.

٢. كانت شركة كومينز ديزل **Cummins Diesel** إحدى الشركات الأمريكية الرائدة في مجال برامج إدماج أو مشاركة العاملين، والتي شملت فرق العمل الموجّهة ذاتياً، والتدعيم وإرضاء العاملين. وقد أسهمت المفاضلة هنا في إدخال مجموعات عمل مدعمة بشركة رانك زيروكس أو ما يسمى **X teams** ونظم العمل مرتفع الأداء.

٣. حينما قررت الشركة تحسين عمليات خدمة العملاء، استُخدمت شركة "هوفر" وشركة "الغاز البريطانية" كقدوة من أجل مفاضلة إدارة طلبات إجراء زيارات الخدمة، و"خدمة إسعاف لندن" لمعرفة كيف يتم تشخيص هذه الطلبات بدقة.

وفي وقت أقرب، تم استخدام تي إن تي إكسبريس TNT Express (المملكة المتحدة) كشريك في عملية مفاضلة للتوزيع إلى حد أن رانك زيروكس أسندت لهذه الشركة مهمة توفير مستلزماتها كافة في هذه الناحية.

يقول "موسلي": "لقد كان مستوى الممارسات الأفضل مرتفعاً للغاية بحيث لم يكن من المُجدي أن نحاول تكوينها داخلياً"

التكامل بين المفاضلة والعمليات

مثلما هو متوقع من شركة أوروبية ـ أمريكية متعددة الجنسيات أجرت تحوّلاً لنفسها؛ يوجد لدى رانك زيروكس هيكلاً جيدّ التحديد والإدارة، وسيراً على نهج نموذج زيروكس للإدارة، تتبنّى المنشأة نظرة شاملة للأعمال؛ يحتل فيها التوازن والتكامل مكاناً رئيسياً.

وبطبيعة الحال، فقد تمّ منذ عام ١٩٩٠ إدماج المفاضلة وإدارتها بشكل مضطرد عبر الشركة، أمّا كيف تمّ تحقيق ذلك، فهذا ما سنوضحه فيما يلي:

في البداية تمّ إحداث ترابط وتكامل بين المفاضلة والعمليات المستخدمة في تحديد وتوجيه النتائج المتفوّقة في نطاق الأولويات المؤسسية الأربع المتمثّلة في: إرضاء العملاء وإرضاء العاملين والحصة السوقية والعائد على الأصول.

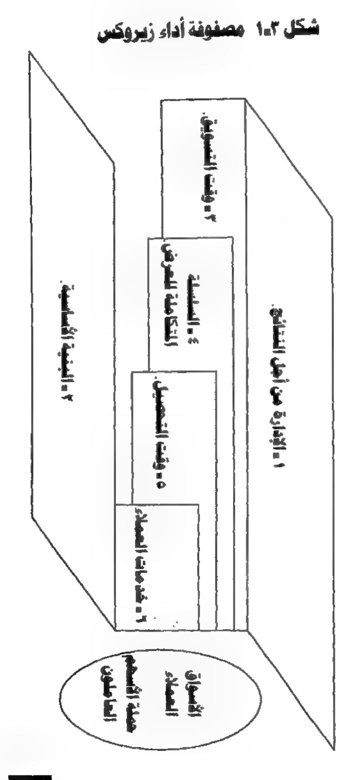
تُمثل مصفوفة أداء زيروكس - المبينة في الشكل رقم ٣ - ١ نموذجاً لعمليات الشركة الموجودة عند أعلى مستوى بها، وهي توضحّ كيف ترتبط العمليات كافة ببعضها؛ من العملاء والموردين إلى الموظفين وحملة الأسهم. وتشترك وحدات العمل كافة في هذا النموذج مما يسمح بتسهيل إجراء مقارنة فعاّلة للمنهجيات والمداخل وأيضاً النتائج.

توفر هذه المصفوفة إطاراً متكاملاً لتركيز أي نشاط مفاضلة، وتتضمن عناصرها:

- الإدارة بالأهداف.
- البنية الأساسية.
- **Time to market** وقت التسويق.
- سلسلة التوريد المتكاملة.
- **Market to Collection** وقت التحصيل.
- خدمات العملاء.

ويوضح موسلي أنه اعتماداً على عملية التقييم الذاتي، فإن المنشأة تعرف إلى أين تمضي وما الذي يلزم تحقيقه. " غير أن النقطة الأكثر أهمية، هي أننا تعرّفنا على العمليات والأساليب الكفيلة بتوصيلنا إلى غايتنا المنشودة. إن الجزء الخاص بالكيفية هو الجزء الجوهري. والمفاضلة هي إحدى الأدوات الكثيرة المرتبطة بالاستراتيجية، والتي تساعدنا على تحديد الطريقة التي يمكننا أن نتقدّم بها إلى الأمام، فهي لا تمارس لذاتها".

شكل ٣-١ مصفوفة أداء زيروكس



وكمثال من الواقع العملي، تنقسم عملية خدمة العملاء ذات المستوى الأعلى، والموضحة في الشكل رقم ٣-١ إلى (١٥) عملية فرعية أكثر تفصيلاً، تُغطي بشكل عريض ما يأتي:

- المتطلبات والاستراتيجيات والبرامج والطلبات المتصلة بالخدمة.
- الاستشارات.
- تنفيذ الحلول وصيانتها وتعديلها وتحديثها.
- المعلومات الفنية.
- الخدمات التشغيلية.
- التدريب والتعليم.
- الخدمات المقدّمة حسب متطلبات العميل.
- تقويم الأداء.

وترسم هذه العمليات الفرعية في النهاية خريطة لإجراءات متدرجة يتّبعها العاملون وتؤثر في النهاية على العملاء.

أمّا فيما يتعلق بتطبيقها المتعلق بالمفاضلة، فإن العملية الفرعية الخاصة بصيانة الحلول - وهي تتضمن الخدمة المتصلة للمعدّات والأجهزة المورّدة بواسطة رانك زيروكس وشركائها الاستراتيجيين - تستخدم مقاييس عملياتية معيارية من أجل مقارنة الأداء داخلياً في هذه الناحية على مستوى الوحدات التشغيلية كافة.

التكامل بين المفاضلة وإدارة الأعمال

البعد الثاني لتكامل المفاضلة يتعلّق بنموذج زيروكس للإدارة (XMM) الموضح في الشكل ٣ — ٢، ومن خلال ذلك النموذج تتبنّى رانك زيروكس نظرة عامة شاملة لأعمالها، وقد تمّ استحداثه في ١٩٩٢ انطلاقاً مما تمّ تعلمه من نماذج التميز في العمل الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM و مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige.

والجدير بالذكر أن قسم منتجات ونظم العمل التابع لشركة زيروكس فاز بجائزة بالدريج Baldrige في ١٩٨٩ ـ وهو العام الثاني للمسابقة ـ بينما فازت شركة رانك زيروكس المحدودة بجائزة الجودة الأوروبية في ١٩٩٢.

وتبسيطاً للأمر نقول إن نموذج زيروكس للإدارة XMM يمثّل الشركة وأسلوبها في أداء الأعمال وهو الإطار الذي تؤدي كل وحدة عمليات تقييماً ذاتياً سنوياً داخله. وتنقسم فئاته الست إلى عناصر أكثر تفضيلاً، تصف السبيل إلى تحقيق التميز في فئة ما. ولكل عنصر حالة مرغوبة ومقاييس مناسبة وقواعد إرشادية ومعايير تقدير، لبيان المستويات العالمية للأداء، والتمكين من إجراء تقويمات دقيقة.

وإلى جانب التعرّف على الثغرات أو نقاط الضعف في الأداء؛ يبرز التقييم الذاتي بالقياس إلى نموذج زيروكس للإدارة XMM أيضاً، الممارسات الأفضل المنفذة في نطاق إحدى وحدات العمل والتي يمكن إخضاعها للمفاضلة وتنفيذها على مستوى الوحدات كافة من أجل النهوض بالأداء الجماعي. وهذه النقطة الأخيرة تعزز من جديد الأهمية الاستراتيجية للمفاضلة بالنسبة "لرانك زيروكس".

يقول "موسلي": "من الممكن أن نقوم على سبيل المثال بدراسة موضوعات محدّدة مثل التفويض الكامل للصلاحيات Empowerment. ويحتوى النموذج على معايير مفاضلة خاصة بالتميز في ناحية تحفيز العاملين وإشراكهم، ومن ثمّ يمكن لأي وحدة تشغيلية أن تقارن بين تلك المعايير ووضعها أو أدائها الحالي، والحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل، ويكشف ذلك بالتالي عن الفجوة التي يلزم تجاوزها"

وما أن يتمّ التعرف على الثغرات من خلال التقييم الذاتي، حتى يتم ترتيبها من حيث الأولوية وتصبح - إذا رؤى أن ذلك جوهري بالنسبة لنجاح الأعمال في المستقبل - ما تطلق عليه رانك زيروكس "مجموعة المفاضلة الحيوية". ثم يتم بعد ذلك نشرها في أنحاء المنشأة من خلال عملية نشر السياسة، والتى تربط بين الرؤية المؤسسية واتجاه المنشأة وأهدافها واستراتيجيتها للعام المقبل. ويتم تأسيس أهداف الأداء بالنسبة "مجموعة المفاضلة الحيوية" على مستويات معيار المفاضلة بحيث يمكن عند هذه النقطة إدماج عملية المفاضلة، من أجل التحقق من الممارسات الأفضل الواجب تبنّيها لتحقيق مستويات الأداء المرجوة.

وبذلك يتسّق قياس العمل مع توقعات العمل، من خلال منهج ذي مستويات ثلاثة:

المستوى الأول:

- تحديد الإتجاه.

- الرؤية والرسالة والأهداف المؤسسية.
- الأهداف والاستراتيجيات الخمسية.
- الأهداف السنوية والإجراءات المتصلة بـ"مجموعة المفاضلة الحيوية".

المستوى الثاني:

- النشر.
- غايات التعميم المتتابع أو المتسلسل **Cascade Objectives**.
- الاتفاق على الأعمال والإجراءات المتصلة بـ "مجموعة المفاضلة الحيوية".

المستوى الثالث:

- عملية الإدارة.
- التنفيذ.
- المراجعة المنتظمة.
- التشخيص السنوي من خلال التقييم الذاتي.

ومن هنا يتحول الغرض أو الهدف الاستراتيجي إلى خطة تشغيلية سنوية واقعية، وتضمن عملية النشر المتتابع أو المتسلسل، انسجام الأفراد مع أهداف الأعمال من خلال إلزام كل موظف أو فريق عمل بتقديم تقرير سنوي يبيّن الأدوار والمسئوليات والأهداف وكذا مقاييس الأداء وفقاً لمعايير مفاضلة مقررة مسبقاً. وتبدأ هذه العملية على المستويات الإدارية العليا، حيث يحتمل أن تكون

الالتزامات استراتيجية ومرتبطة بتوفير الموارد للمستوى التالي من العاملين أو تمكينه من بلوغ الأهداف.

> **يقول "موسلي": "يتم نشر الأهداف كافة على مستوى الأفراد وفرق العمل لضمان إشراك أولئك الأفراد العاملين في إطار العمليات والقائمين على إدارتها، وما أن يقتنع الأفراد أو الفرق بأن ما يُطلب منهم قد تحقق في مكان آخر، حتى يؤمنوا هم أنفسهم بضرورة تحقيق الأهداف ويتحركوا في ذلك الاتجاه"**

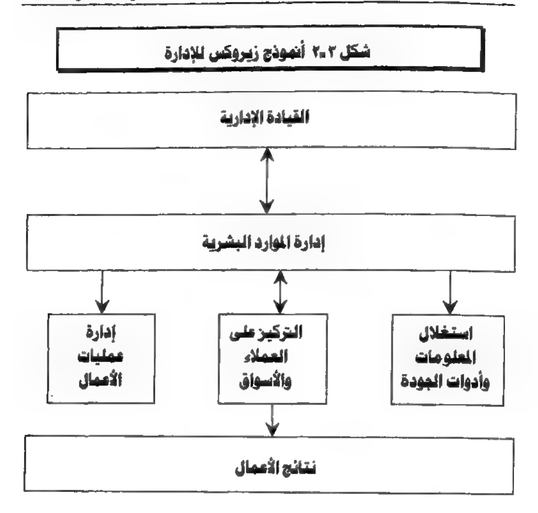
تطبيق المفاضلة

لقد تطورّت عملية رانك زيروكس إلى أربع مراحل، لكل منها خطوات مستقلة سابقة لبلوغ حالة النضج، ويشترك في تلك المراحل المديرون وفرق x التي ينتمي أفرادها إلى الوظائف كافة بالشركة وكذا الأفراد.

المرحلة الأولى: التخطيط

- تحديد موضوع المفاضلة.
- التعرف على الأفضل.
- جمع البيانات.

شكل ٣-٢ أنموذج زيروكس للإدارة



المرحلة الثانية: التحليل

- تحديد ثغرة الأداء الحالية.
- إعداد تصور للأداء المستقبلي.

المرحلة الثالثة: الإدماج والتكامل

- إبلاغ وتوصيل نتائج التحليل.
- وضع أهداف وظيفية.

المرحلة الرابعة: العمل

- وضع خطط عمل.
- تنفيذ الخطط.
- مراقبة النتائج.
- إعادة معايرة (قياس) معيار المفاضلة.

ويحدث النضج عندما يتم اكتساب وضع الريادة والحفاظ عليه من خلال الإدماج الكامل لنتائج المفاضلة والأعمال المتصلة بها ضمن عمليات وممارسات العمل اليومية.

وكما ذكرنا سابقاً، فإن مصفوفة أداء زيروكس الخاصة بالعمليات ذات المرتبة العليا، تنقسم إلى عمليات فرعية توجه مجهودات الأفراد وفرق العمل نحو تحقيق نتائج تدور حول العملاء. وبطبيعة الحال، فإنه في ظل عملية خدمة العملاء في المستوى (١) تكون الحلول ذات الكفاءة أو صيانة المعدّات عملية فرعية حيوية بالنسبة لرضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم.

وتستخدم مقاييس موحدّة أو (معيارية) للعمليات لمقارنة الأداء في هذه الناحية على مستوى وحدات التشغيل الأوروبية كافة ولإجراء مفاضلة داخلية لأدائها بالقياس إلى بعضها البعض. ومن الناحية العملية الواقعية يكون الأداء النموذجي لوحدة ما، هو معيار المفاضلة الخاص بتحسين الأداء بالنسبة لوحدة أخرى.

يقول "موسلي" : "إننا في رانك زيروكس (المملكة المتحدة) نركزّ على ما تفعله كل وحدة بصورة مختلفة ونشجع سائر وحدات العمل الأخرى على أن تطمح لبلوغ تلك المستويات. وبهذه الطريقة، يتم رفع المعايير باستمرار من خلال الأهداف الطموحة، حتى تبحث كل وحدة عن الممارسات الأفضل الداخلية ثم تطبقها لكي تتجاوز مستوى الأداء السابق. وهذا هو جوهر التحسين المتواصل".

وعلى سبيل المثال: تُعتبر رانك زيروكس (بلجيكا) حالياً معيار المفاضلة بالنسبة لعشر وحدات تشغيلية أوروبية تابعة للشركة. حيث يستطيع كل مهندس أن يتولّى أمر ما متوسطه ٧٧,٨ ماكينة، وذلك حسبما أشارت الأرقام المستخلصة من التقييم الذاتي السنوي الذي أجرته الشركة بالقياس إلى نموذج زيروكس للإدارة. وبينما تقرّ الشركة بأن رانك زيروكس (بلجيكا) تتمتع بالريادة الأوروبية في هذه العملية الفرعية، إلاّ أنها تشير إلى أن كل وحدة قطرية أخرى تعاني من قصور ما في الأداء، ويمثل ذلك فرصة كبيرة فيما يتعلق بالأداء الجماعي.

وعندما يتمّ الإعلان عن النتائج ـ في هذه الحالة ـ تقوم رانك زيروكس (بلجيكا) بنشر عملياتها وممارستها عبر شبكة أوروبية مناسبة، وتقوم الوحدات الراغبة في تحسين الأداء لديها بالترتيب، لإجراء زيارات مفاضلة حتى تتمكّن الفرق ـ بما في ذلك المهندسون الذين يعملون في العمليات الفعلية ـ من زيارة الدولة معيار المفاضلة للوقوف على الأسباب التي تجعلها متميزة الأداء.

وفيما يتعلق برانك زيروكس (بلجيكا) باعتبارها الوحدة القائدة، فإن مهمتها تتمثل في البحث عن شركاء خارجيين بهدف دفع معايير ومستويات الأداء إلى أعلى أكثر وأكثر، ونتيجة لذلك تُسند لكل وحدة مسئولية الارتفاع إلى تلك المستويات داخلياً، بينما يتعين على الوحدات التي تظهر تميزاً أن تجري مفاضلة خارجية من أجل رفع المستويات والمعايير أكثر.

وفيما يتعلق بحجم ونطاق هذا النوع من المفاضلة الداخلية في رانك زيروكس، فإنه يجدر بنا أن نتذكر أن هناك (١٥) عملية فرعية منفصلة لخدمات العملاء وحدها. ومع وجود (٥) عمليات أخرى عالية المستوى، فإن ذلك يعطي صورة عن النشاط المؤسسي الذي يؤدي سواء لإجراء تقييم ذاتي أو لإجراء مفاضلة.

> يقول "موسلي": "إن المفاضلة الداخلية تنطوي على ميزة وهي تقديم مقاييس دقيقة للمعايير: تتعامل الوحدات كافة مع المنتجات والعمليات نفسها، ومن ثمّ يمكن رؤية الأداء المحسّن على أنه هدف حقيقي. وتُوضح استراتيجية المفاضلة الداخلية أين تَكْمُن فرص التحسين وكيف يمكن تحسين الأداء"

بيد أنه يشير أيضاً إلى أن استخدام البيئة الداخلية كمقياس ومعيار مفاضلة معاً ينطوي على عيب، وهو إمكانية أن تصبح العملية منغلقة على ذاتها، وقد تفتقر أيضاً إلى فهم الواقع التنافسي القائم خارج الشركة أو في الأسواق.

"ينبغي أن تشكل المفاضلة الداخلية دائماً جزءاً من منهج ذي توجّه خارجي حتى يُصبح بالإمكان تحقيق أقصى فائدة ممكنة من ورائها"

نظرة عامة على القياس المؤسسي

كما ذكرنا من قبل، فإن مصفوفة أداء زيروكس تحدد العمليات أو الأساليب الضرورية للحصول على النتائج المنشودة، على حين أن التقييم الذاتي من خلال نموذج زيروكس للإدارة، يضمن إجراء تحسين متواصل ومنظّم وفقاً للأهداف السنوية. وكلاهما يرتبط بأولويات الشركة المؤسسية الأربع وهي: رضا العميل ورضا الموظفين والحصة السوقية والعائد على الأصول. ويمثل رضا العملاء ـ وهو الأولوية المؤسسية رقم (١) منذ عشر سنوات ـ نموذجاً للكيفية التي يتم بها تفسير قياس أداء العمل في رانك زيروكس.

يغطّي قياس رضا العملاء أربعة مجالات مختلفة هي: المنتجات والمبيعات والإدارة والخدمة، كما تستخدم مجموعة من الأدوات لقياس مستويات الرضاء، منها الاستقصاءات الخاصة بعلاقات العملاء والخبرات المتصلة بالخدمة.

كذلك يتم الحصول على تغذية مرتدّة من عملية إدارة الحسابات وقياس ديناميكيات السوق، والموردين والممارسات الأفضل الداخلية والاستقصاءات الداخلية والمفاضلة التنافسية الخارجية بالطبع.

فعلى سبيل المثال، قد يكون أحد معايير المفاضلة ـ المتصلة برضا العملاء ـ أن يكون ٩٨٪ من عملاء شركة أخرى راضين عن الخدمة المقدمة لهم. ورغم أن الشركة تقبل ذلك إلاّ أنها ترغب أكثر في معرفة؛ كيف تحقق ذلك؟!، فهل قامت المنشأة مثلاً بإسناد مسئوليات أكبر بالفرق أم أنها أوجدت عمليات أخرى للوفاء بالتوقعات.

يقول "موسلي": "عندما نقوم بإجراء مفاضلة لأي من هذه المجالات، يشترك فيها الأفراد العاملون في العملية موضوع الدراسة، إذ لا جدوى من إيفاد أحد المديرين ليخبر العاملين بما يتعيّن عليهم أن يفعلوه، ومن الضروري أن يتم إشراك أولئك المسئولين عن أداء العملية في المفاضلة. وعن طريق ضمان فهم الموظفين للعمليات والممارسات الأفضل الموجودة في المنشآت الأخرى، يفهم هؤلاء الموظفون كيفية تنفيذ التغييرات بما يتيح إمكانية تحسين الأداء في عملهم هم".

هذه الملكية جوهرية بالنسبة لرانك زيروكس ويتم تعزيزها من خلال نظم التعويض والتقويم والتقدير. وينعكس التركيز على العملاء في معايير التقويم الفردي والعلاوات المدفوعة لكل من المديرين والموظفين وكذا مجموعة متنوعة من نظم وبرامج التقدير المطبّقة بالشركة.

علاوة على ذلك، فقد أصبحت الاستراتيجيات المتصلة بالعملاء بمرور الوقت مرتكزة على التطبيق المتطور لمقاييس الأداء الرئيسية القائمة على المفاضلة، وبعد أن كانت الشركة قانعة بهدف مثالي مؤداه إرضاء ١٠٠٪ من عملائها في ١٩٨٧، أصبح المقياس الرئيسي الآن هو النسبة المئوية للعملاء الذين يشعرون بمنتهى الرضاء، حيث أن البحوث ذات التوجه الخارجي أظهرت أن هؤلاء العملاء هم الأكثر ولاء. وعليه فإن هذا الشكل للقياس على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لصياغة استراتيجيات ولاء العملاء والاحتفاظ بهم والتي تركز على إنشاء / إيجاد وتقديم القيمة.

على سبيل المثال: تم تنقيح عملية تسليم المنتج الأصلية لدى الشركة ـ وهي صنع المنتج وبيعه ـ لتصبح عملية إيجاد القيمة وتقديمها، وفي ظل هذه العملية، يتم اختيار القيمة بناء على التقسيم القطاعي للعملاء واختيار الأسواق أو تحديد موقع القيمة، ثم يتم بعد ذلك تقديمها من خلال المنتجات أو الخدمات. وتتضمن المرحلة الأخيرة في العملية توصيل أية قيمة إلى العملاء المحتملين من أجل جعل عرض القيمة واضحاً جلياً.

وتشير أحدث الأرقام الخاصة برضا عملاء رانك زيروكس إلى أن ٩٧٪ من العملاء يشعرون بالرضاء بوجه عام وأن ٦٠٪ راضون للغاية وأن ٧٠٪ يزعمون أنهم يدينون بالولاء للشركة ومنتجاتها، وتشير مجالات النتائج الثلاث كافة إلى وجود اتجاهات صاعدة حديثة.

الدروس المستفادة من المفاضلة

يشير "موسلي" إلى أهمية العمل مع شركاء مناسبين عندما يلقي نظرة عامة على عوامل النجاح الحاكمة للمفاضلة، أمّا بالنسبة لشركة رانك زيروكس فقد كانت الشركات الأفضل هي الشركات التي تتمتع بمكانة مماثلة مثل أمريكان إكسبريس و LL Bean و Cummins Diesel كما أسلفنا آنفاً، غير أن الشركاء لا ينبغي بالضرورة أن يكونوا ذوي وضع أو مكانة مماثلة. كما يتضح من مثال المفاضلة مع خدمة إسعاف لندن، فأولئك الذين يمتلكون عمليات جودة عريقة وراسخة والحائزون ـ مثلاً ـ على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ يمكن أن يكونوا شركاء ملائمين، لأن لديهم إجراءات ذات طابع رسمي.

> يقول "موسلي": "إن هذا المستوى للتوثيق يمكّننا من مقارنة العمليات بسهولة وإبراز الفروق أو الممارسات الأفضل التي توجّه الأداء المتفوق ومع ذلك فإن المنشآت التي تطبّق مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ سنوات، ويوجد لديها نموذج محدد للعمليات؛ يُعّد قيامنا بالمفاضلة معها منتهى أملنا، وذلك بحكم أن عملياتها تسفر عن نتائج ذات مستوى عالمي".

كذلك فإن الشركات لا ينبغي عليها أن تعمل في أسواق مشابهة لتلك التي تعمل فيها رانك زيروكس، وذلك لأن معظم العمل في أي منشأة من الممكن أن ينقسم إلى عمليات فرعية قد تكشف عن مستويات مختلفة للأداء بسبب اختلاف المناهج أو الطرق المتّبعة، ويمكن فعلياً مقارنة أي عنصر من عناصر أداء العمل.

على سبيل المثال: قمنا مؤخراً بدراسة برامج الولاء التي يتم إدارتها بواسطة سلاسل محال السوبر ماركت، لمعرفة ما إذا كان يمكن تطبيقها في صناعتنا. وعلى حين أنه يوجد لدينا دورة حياة مختلفة، إلا أن تلك البرامج تتضمن فيما يبدو مبادئ أساسية جديرة بالدراسة في المستقبل إذا أمكننا تطبيقها بصورة مختلفة، ومن هنا عليك دائماً أن تظل متفتح الذهن عند إجرائك للمفاضلة.

ويؤكد موسلي على أن هناك فائدتين متلازمتين تظهران دائماً من المفاضلة، فالشركتان الشريكتان ينبغي أن تركزا على ما تفعلانه وتراجعانه، حيث أن من شأن ذلك أن يكشف عن إمكانات مستترة لإحداث تحسن في العمليات.

يقول "موسلي" : "إن شراكات المفاضلة الأكثر ربحية هي التي تقوم على المنفعة المتبادلة".

وحتى لا يتم إهدار الموارد القيمة، تُولي رانك زيروكس أهمية كبيرة للتركيز .. إذ يقول "موسلي": "في الماضي كانت المفاضلة ينظر لها على أنها عمل مكلّف بسبب الكثير من الأنشطة غير المنسّقة التي تأتي تحت مسماها، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى ازدواجية في الجهد والشعور بأن الشركة قد تبدي التزاماً كاذباً بإجراء التحسين المتواصل من خلال المفاضلة".

أما من ناحية الاستراتيجية والمنهجية، فيشدد موسلي على أن المنشآت ينبغي عليها أن تعرف ما يلزم إخضاعه للمفاضلة ولماذا؟ حتى يمكن إجراء مقارنات أداء موثوقة أو التعرف على الممارسات الأفضل وتطبيقها. ويشمل ذلك بشكل جوهري فهم العوامل المحددة والدافعة للأداء ووضع أهداف واقعية.

وينصح "موسلي" برسم حدود تُبيّن أين يبدأ أي مشروع للمفاضلة وأين ينتهي، فينشأ بذلك موقف منضبط يساعد على ألاّ يغيب عن أبصار المشاركين فيه الهدف الذي يسعون لتحقيقه.وحتى إذا بدت مهمة ما أكبر من اللازم، فيُمكن التعامل معها بتجزئتها إلى مكوّنات صغيرة منفصلة قابلة للقياس في حدود جداول زمنية قصيرة محددة.

وكما يؤكدّ موسلي فإن الاندماج والمشاركة يمثلان نقطةً حيويةً بطبيعة الحال: "إن أولئك الأفراد الذين يعرفون العمليات ويديرونها والمسئولين عن تنفيذها، لابد من إقناعهم بمفهوم التحسين المتواصل من خلال المفاضلة، وما أن يُصبح لديهم قناعة بأن شيئاً ما يمكن أن يُفعل، فسوف يُفعل، ولكن بدون تعاونهم لن يتحقق إلا القليل".

والنقطة الأخيرة ـ وربما الأكثر أهمية ـ هي أن التزام الإدارة من حيث الوقت والأفراد والتمويل يشكّل عنصراً جوهرياً، شأنه في ذلك شأن أي برنامج ناجح للتغيير.

ويخلص موسلي إلى أنه "بدون هذا الالتزام، يُصبح من الصعب تشخيص الممارسات الأفضل بدقة وقد يصير من المستحيل تنفيذها، ونتيجة لذلك، يسيطر اتجاه ممارسة الأعمال على النحو المألوف أو المعتاد، إلى أن تصل الأمور إلى حالٍ لا يمكن تداركها لأن أوان ذلك يكون قد فات"

ويستشهد موسلي بعبارة جاءت على لسان **Sun Tzu** في كتاب "فن الحرب"، وتُعبر أفضل تعبير عن قوة المفاضلة: "إذا كنت تعرف عدوك وتعرف نفسك، فلا حاجة بك أن تخشى نتيجة ألف معركة"

حالة عملية

شركة كوادرانت Quadrant

المفاضلة من أجل تحسين الأعمال

تعتبر شركة كوادرانت **Quadrant** سادس أكبر مقاول خدمات تموين وإمداد غذائي في المملكة المتحدة، ويشمل عملاؤها بعض أكبر هيئات القطاع العام في البلاد، تأسست عام ١٩٨٨ كشركة فرعية مملوكة بالكامل للهيئة الملكية للبريد **Royal Mail**، ولكنها الآن تعمل كمقاول منافس على المستوى التجاري.

يبلغ عدد العاملين بها (٢٥٠٠) موظف موزعين على أكثر من (٤٣٠) موقعاً ـ وتعزو الشركة نجاح أعمالها إلى تبنيها لإدارة الجودة الشاملة منذ عام ١٩٩١، وقد قامت الشركة في ظل هذا المفهوم بوضع ما يُسمّى "بالمعايير التشغيلية للعمل" والتي ترسم سبلاً قابلة للقياس إلى تحقيق الممارسة الأفضل في كل مجال من مجالات العمليات.

يتحدث مدير الجودة شارحاً ذلك فيقول: "منذ إدخال إدارة الجودة الشاملة، أصبحت المفاضلة إحدى أهم أدوات تحسين الأعمال، بيد أن المفاضلة ما تزال مفهوماً وليداً في قطاع مقاولات التموين والإمداد، لذا فقد آلينا على أنفسنا أن نقوم بدور الدعاة والمناصرين لها في القطاع".

في هذه العبارة تلميح لحقيقة أن شركة كوادرانت نفسها تعقد وِرَش عمل حول المفاضلة إسهاماً منها في رفع مستويات الأداء في مجال الإمداد والتموين.

وقـد أفـاد مدير الجودة في ١٩٩٦ أن المفاضلة تساعد على مقارنة الأداء أو الأهـداف بالشـركات الأفضـل وأنهـا تُعـد عمـلية تعلـيمية: "إن كان هناك من يـؤدي شـيئاً مـا أفضـل منـا، فلابد أنه يؤديه بصورة مختلفة، ولذلك يمكننا أن نتعلم منه".

وبالنظر إلى تعدد مواقع الشركة في المملكة المتحدة، فقد لجأت كوادرانت إلى اسـتخدام المفاضلة الداخلية بكثافة لمدة أربعة أعوام تقريباً بهدف إيجاد مستوى أساسي لاتساق قدرات كافة الوحدات التشغيلية.

> يقول مدير الجودة: "غير أن المفاضلة الداخلية لن تحقق تحسينات حقيقية في الأداء، فلكي تتحقق تلك التحسينات لابد من إجراء مفاضلة خارجية مع الشركات المتميزة والرائدة في مجالها"

وقـد تم بـالفعل إجراء مـا يـزيد عـلى (٢٠) عمـلية مفاضـلة خارجية مع مجموعات فندقية بالمملكة المتحدة شملت المجالات الخمسة الآتية:

- العناية بالعملاء.
- خدمة العملاء.
- التدريب.
- استخدام العمالة.
- التغيب عن العمل.

وبالإضافة إلى ذلك تمارس كوادرانت المفاضلة مع المنافسين، حيث تضمنت إحدى مبادراتها بهذا الشأن أربعة أطراف هي كوادرانت والشركة المنافسة لها "جاردنر ميرشانت **Gardner Merchant**" وعميل لكل منهما. وكان من بين القضايا التي أخضعت للدراسة إدارة علاقات العملاء ومقارنات الخدمة وكيفية إدارة العملاء لعمليات عقود التموين.

يقول مدير الجودة ـ الذي تأثر أصلاً بالممارسات الأفضل في "رانك زيروكس" ـ إنه قام بتشكيل فريق من مديري "كوادرانت" الآخرين لاستخدام المفاضلة ويرى أن دوره هو مساندة وتأييد أي مبادرة من شأنها أن تساعد على تحقيق التميز في العمل.

قائمة المصطلحات

الأهداف المتصلة بأحداث انطلاقات أو طفرات:

هي عبارة عن تحسّنات ذات طابع درامي في الأداء، ويتم تحقيقها غالباً في فترات زمنية قصيرة تمييزاً لها عن التحسّن التراكمي التواصلي. أمّا **Kaizen** فهي كلمة يابانية تعني التحسن التراكمي، وهي أيضاً عنوان كتاب ماساكي إيماي "كيزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان" الصادر عن دار راندام للنشر بنيويورك عام ١٩٨٦.

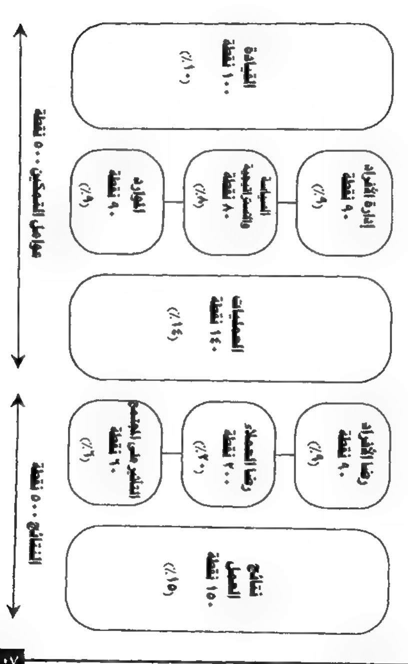
نموذج EFQM للتميز في العمل:

يتضمن النموذج تسعة عناصر أو معايير مقسمّة إلى عوامل تمكين ونتائج - على سبيل التبسيط - وتتعلق معايير التمكين بالكيفية التي يتم بها تحقيق النتائج على حين تتعلق معايير النتائج بما أنجزته وتنجزه المنشأة. ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** فإن النموذج يشير إلى أن رضاء العملاء ورضاء الموظفين والأثر الواقع على المجتمع كلها أمور تتحقق من خلال القيادة، السياسة والاستراتيجية، وإدارة الأفراد، وإدارة الموارد والعمليات، فتكون المحصلة النهائية هي نتائج عمل ممتازة. وتناظر الخانات التسع في نموذج **EFQM** المعايير المستخدمة في تقييم ما تحرزه المنشأة من تقدم نحو التميز بناء على درجة كلية مؤلفة من ١٠٠٠ نقطة وتمثل مجموع قيم نسبية مبنية على ما يأتي:

- القيادة: كيف يعمل سلوك وتصرفات الفريق التنفيذي والقادة الآخرون كافة على إلهام ومساندة وتشجيع ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

- السياسة والاستراتيجية: كيف تصوغ المنشأة السياسة والاستراتيجية وتنشرهما وتراجعهما وتحولهما إلى خطط وإجراءات عملية.
- إدارة الأفراد: كيف تفجر المنشأة طاقات أفرادها والإمكانات الكامنة لديهم بالكامل.
- الموارد: كيف تدير المنشأة الموارد بفعالية وكفاءة.
- العمليات: كيف تتعرف المنشأة على عملياتها وتديرها وتراجعها وتحسّنها.
- إرضاء العملاء: ما الذي تنجزه المنشأة فيما يتصل بإرضاء عملائها الخارجيين.
- إرضاء الأفراد: ما الذي تنجزه المنشأة فيما يتصل بإرضاء الأفراد.
- تأثير المنشأة على المجتمع: ما الذي تنجزه المنشأة في سبيل الوفاء بحاجات وتوقعات المجتمع المحلي والقومي والدولي.
- نتائج العمل: ما الذي تنجزه المنشأة فيما يتصل بغايات عملها المخططة وفي سبيل تلبية حاجات وتوقعات كل شخص له مصالح مالية أو غيرها في المنشأة.

نموذج EFQM للتميز في العمل



تخطيط هوشين Hoshin:

مصطلح ياباني يقصد به عملية نشر سياسة متضمنة خطوات هامة مثل رسم الغايات، ووسائل تحقيق الغايات ونشرها ومراجعات سير العمل.

جائزة مالكولم بولدريج القومية للجودة:

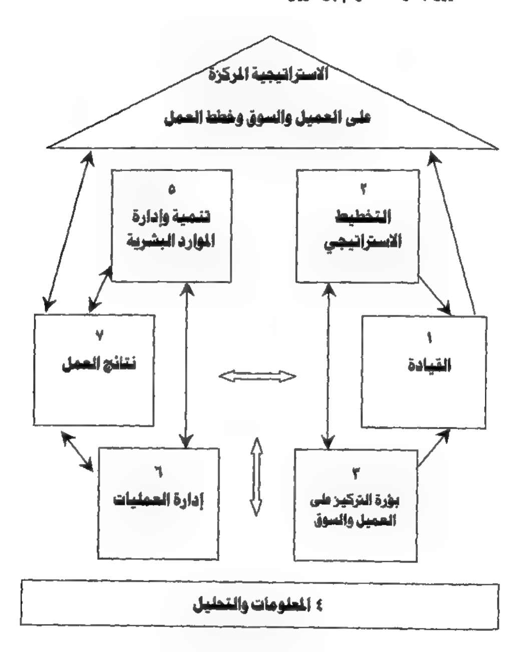
في ١٩٩٧ أعيدت دراسة القواعد الإرشادية المتصلة بالجائزة بحيث تعكس حقيقة أن معاييرها مطبّقة الآن على نطاق واسع كمقياس أو معيار فيما يتعلق بالتميز في العمل وإدارة الجودة الشاملة.

وتشمل التغييرات إطلاق اسم جديد على العملية ـ معايير التميز في العمل ـ وإعادة ترتيب الفئات وإعادة تصميم الإطار. وينصب الاهتمام على مساعدة الشركات في تعظيم التنافسية من خلال تحسين القيمة المقدّمة للعملاء وأداء الشركة.

وقد أعيدت ترتيب الفئات من أجل تصوير أفضل للعلاقات القائمة بينها ـ وتمثّل المعايير الآن من حيث ترتيب أولويتها: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وبؤرة التركيز على العميل، والسوق، والمعلومات والتحليل، وتنمية إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج العمل.

وتترابط هذه المعايير كافة وتتكامل في ظل إطار "الاستراتيجية وخطط العمل والتي تدور حول العميل والسوق" حسبما يوضح الشكل أدناه. ويوفر ذلك نظرة أفضل لإدارة الأداء. وقد زيدت النقاط الخاصة بنتائج العمل من ٢٥٠ إلى ٤٥٠ نقطة لتعكس القيمة الأكبر المخصّصة لهذه الفئة ـ وتشمل أقسام النتائج الآن: رضاء العملاء، والمؤشرات المالية والسوقية للأداء، ونواتج الموارد البشرية، وأداء الموردين والشركاء، ونتائج أداء العمل الإجمالية، بما في ذلك جودة المنتج والخدمة.

معايير جائزة مالكولم بولدريج



خريطة باريتو Pareto:

هي أداة لتحسين العمليات الأساسية وتعرف أيضاً باسم قاعدة ٢٠/٨٠ حيث تكون نسبة ٨٠٪ من الآثار أو النتائج راجعة إلى ٢٠٪ من الأسباب. وتنظم الخرائط الأسباب تبعاً لتواترها حتى يتسنى التعرف على أهمها وأكثرها دلالة.

دورة PDCA أو ديمنج Deming:

هي مدخل علمي إلى التحكم في العمليات وتحسينها مقسم إلى أربع مراحل: خطّط - إفعل - راجع - تصرّف. والحقيقة أن الدورة عبارة عن وسيلة لتحليل موقف أو عملية ما، ودراسة البدائل، وتخطيط استحداثها، والتنفيذ ومراجعة سير العمل.

Six Sigma:

مقياس إحصائي لعملية أو إجراء مفضّل لدى شركات - مثل موتورولا وأرمسترونج وورلد إنداستريز - تسعى من خلال **Six Sigma** إلى اكتساب القدرة على أن تجعل معدّل العيوب بضع أجزاء قليلة لكل مليون - ويضاهي هذا المقياس مبدأ العيوب الصّفريّة.

التحكم في العمليات الإحصائية SPC:

هي تقنية تحسينية يتم بواسطتها تحديد مسببات المشكلات المحتملة وصولاً إلى النقطة التي تنتج عندها التباينات أو التغايرات في الأداء من أسباب عشوائية فقط - ويخلق ذلك وسيلة للتحكم في التغايرات العشوائية.

:VMB

هذه الكلمة اختصار "الإدارة البصرية للتحسُّن الذي يقع في صورة طفرات أو انطلاقات"، وقد استخدمت مؤسسة SGS-Thomson هذا الأسلوب كمجموعة من أدوات مراقبة أداء خطة لإحداث تحسين في صورة انطلاقة وهذا الأسلوب مأخوذ عن نظام الارتقاء بالأنشطة اليومية والإبداع SEDAC الذي طوره في اليابان بروفيسور ر. فوكودا وأدخلته إلى أوروبا مؤسسة كالاجانو وشركاه.

الكلمات الإنجليزية المختصرة

RCA : Royal Society of Art

SDCA : Statistical Data Control Y Analysis

PDCA-cycle : Plan-Do-Check-Act-cycle

QCD : Quality Control Department

APQC : American Productivity & Quality Center

IAM : Idea Asset Management

FDA : Food & Drug Administration

OBP : Office of Best Procurements

SAFS : Scandia Association for Financial Services

SCEL : Sequent Corporal Electronic Library

IQ : Information Quality

XMM : Xerox Management Model

قائمة إصدارات

كود	البيان
١	**تدريب وتنمية بشرية**
١-١	دليل الإدارة للتدريب والتنمية
٢-١	**موسوعة التدريب : ٥ أجزاء**
١-٢-١	ج١ - الأصول والمبادئ العلمية للتدريب
٢-٢-١	ج٢ - العملية التدريبية
٣-٢-١	ج٣ - كيف تصبح مدربا فعالاً؟
٤-٢-١	ج٤ - تقييم التدريب
٤-٢-١	ج٤ - تقييم التدريب + CD
٥-٢-١	ج٥ - التدريب عن بعد
٣-١	إستراتيجيات الإستثمار البشري
٤-١	آفاق جديدة .. التدريب
٦-١	تحويل التدريب
٧-١	الدليل العلمي لتوظيف وإدارة الأفراد
٨-١	المستشار منهج المتكامل لتطوير الأداء
٢	**إدارة وتنظيم**
١-٢	إدارة الأداء
٢-٢	**الإدارة** (٣ أجزاء)
٣-٢	الإدارة للمستقبل
٤-٢	الإدارة الأصول والجذور
٥-٢	القاموس الحديث
٦-٢	الإدارة الحديثة
٧-٢	ثورة في عالم الإدارة
٨-٢	مبادئ الإدارة .. أسس ومفاهيم
٩-٢	إستراتيجية الإدارة العليا

كود	البيان
١٠-٢	الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين
١١-٢	الإدارة الإستراتيجية
١٢-٢	الإدارة في دول النمور الأسيوية
١٣-٢	حل المشكلات واتخاذ القرارات
١٤-٢	إدارة المنشآت العامة
١٥-٢	كيف تدير مشروعاً صغيراً
١٦-٢	ماذا يعرف الإقتصاديون عن التسعينات ؟
١٨-٢	التفكير عند أئمة الفكر الإسلامي
١٧-٢	التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون
١٩-٢	صندوق المدير والتفويض
٢٠-٢	**٥٠ كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال (جزئين)**
١-٢٠-٢	ج١ - التطوير التنظيمي
٢-٢٠-٢	ج٢ - التنمية البشرية
٢١-٢	التغيير .. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج
٢٢-٢	**السكرتارية .. (جزئين)**
١-٢٢-٢	ج١ - مهارات تنظيم وإدارة العمل
٢-٢٢-٢	ج٢ - مهارات التعامل مع الاخرين
٢٣-٢	إدارة البيئة
٢٤-٢	كيف تذهب إلى العمل وتعود .. بلا إجهاد
٢٥-٢	**الإدارة والقيادة (٣ أجزاء)**
١-٢٥-٢	ج١ - القادة أنت كـ١٠١ تفكر

كود	البيان
٢-٢٥-٢	ج٢ ـ العلاقات .. التفاعل الإيجابي
٣-٢٥-٢	ج٣ ـ الأدوات .. فعالية الأساليب والنتائج
٢٦-٢	إدارة الأزمات
٣	**قيادة وسلوك إداري**
١-٣	الإلتزام واستراتيجية اتخاذ القرار
٢-٣	إدارة الوقت للمبتدئين
٣-٣	إدارة الوقت
٤-٣	تنفيذ فكرة مدير الدقيقة الواحدة
٥-٣	ما لم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد
٦-٣	ضغط العمل .. طريقك للنجاح
٧-٣	صديقي المدير وتنظيم الوقت
٨-٣	القيادة ومدير الدقيقة الواحدة
٩-٣	إدارة العقل
١٠-٣	القيم التنظيمية
١١-٣	ثقافة تنظيم العمل
١٢-٣	دليل صحة المديرين
١٣-٣	المسارات الأربعة للتفوق
١٤-٣	٣٦٥ خطوة للنجاح
١٥-٣	أفكار عظيمة في الإدارة
١٦-٣	الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين
١٧-٣	التخطيط لمواجهة الأزمات
١٩-٣	التفكير الإستراتيجي
٢٠-٣	هندسة التغيير
٢١-٣	المدير لأول مرة
٢٢-٣	١٪ قمة الأداء
٢٣-٣	التفكير الإيجابي
٢٤-٣	ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول

كود	البيان
٢٥-٣	لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر
٢٦-٣	لا تهتم بصغائر الأمور في العمل
٢٧-٣	قوة الكلمة
٢٨-٣	حرب الإبداع
٢٩-٣	١٠٠ طريقة لحل المشكلات الإدارية
٣٠-٣	هكذا ينبغي أن يكون رجل الأعمال
٣١-٣	الإنصات فهم ماوراء الكلمات
٣٢-٣	**تقييم الأداء الإستراتيجي في ٣ أجزاء**
١-٣٢-٣	ج١ ـ المعرفة والأصول الفكرية
٢-٣٢-٣	ج٢ ـ الممارسات الأفضل للجودة والعمل
٣-٣٢-٣	ج٣ ـ أداء العاملين ورضا العملاء
٤	**الجودة الشاملة والتميز**
١-٤	**مجموعة الجودة الشاملة : ثلاثة أجزاء**
١-١-٤	التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة
٢-١-٤	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٣-١-٤	أدوات الجودة الشاملة
٢-٤	فن الإدارة اليابانية ـ حلقات الجودة
٣-٤	حلقات الجودة
٤-٤	فن الإدارة اليابانية
٥-٤	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٦-٤	مدير الجودة الشاملة
٧-٤	الدليل الصناعي إلى أيزو ٩٠٠٠
٨-٤	تخطيط ومراقبة الإنتاج
٩-٤	التميز .. الموهبة والقيادة
١٠-٤	أسرار قادة التميز
١١-٤	البحث عن الإمتياز

كود	البيان
٥	**التسويق والبيع**
٥-١	كيف تجلب عميلا دائما
٥-٢	التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات
٥-٣	مدير المبيعات الفعال
٥-٤	إتجاهات جديدة في التسويق
٥-٥	التسويق الفعال .. الأساليب والتطبيق
٥-٦	التسويق في ظل الركود
٥-٧	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء
٥-٨	الإدارة بالعملاء
٥-٩	زبائن مدى الحياة
٥-١٠	بياع الدقيقة الواحدة
٥-١١	كيف تتقن فن البيع ؟
٥-١٢	بلاحدود إتقان مهارات البيع والتسويق
٥-١٣	خدمة العملاء للمبتدئين
٥-١٤	البيع للمبتدئين
٥-١٥	جودة خدمة العميل
٥-١٦	إرضاء العميل
٥-١٧	التسويق المصرفي
٥-١٨	تسويق الخدمات المصرفية
٦	**التفاوض**
٦-١	نحو التآلف والإتفاق
٦-٢	فن التفاوض
٦-٣	المساومة عبر الحدود
٦-٤	ديناميكية التفاوض الفعال
٦-٥	كيف تنجح في صنع الصفقات؟
٦-٦	قمة التفاوض

كود	البيان
٧	**الإدارة المالية والمصرفية**
٧-١	البنوك الإسلامية
٧-٢	الديون المتعثرة
٧-٣	كيف تتعلم البورصة في ٢٤ ساعة
٧-٤	كيف تقرأ ميزانية
٧-٥	الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية
٧-٦	أصول المصرفية الإسلامية
٨	**نظم المعلومات والحاسب الآلي**
٨-١	ترقية وإصلاح أجهزة الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٢	علم نفس فوتو شوب ٤
٨-٣	أكسيس ٩٧ لويندوز للمبتدئين
٨-٤	أساسيات الأوتوكاد ١٤
٨-٥	الإنترنت للمبتدئين
٨-٦	الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٧	تنظيم وإدارة مراكز المعلومات
٨-٨	اكسيل ٩٧ لويندز للمبتدئين
٨-٩	رحلة إلى عالم الإنترنت
٨-١٠	الإنترنت ١×٦
٨-١١	ويندوز ٩٥ للمبتدئين
٨-١٢	وورد ٩٧ لويندز للمبتدئين
٨-١٣	علم نفسك الكمبيوتر في ١٠ ق
٨-١٤	علم نفسك أوت لوك ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٥	علم نفسك فرونت بيج ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٥	علم نفسك الإنترنت في ١٠ دقائق
٩	**سلسلة العمل بذكاء**
٩-١	كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً
٩-٢	المدير الجديد الناجح

كود	البيان
٩-٣	بناء فريق عمل ناجح
٩-٤	أساسيات إدارة الوقت
٩-٥	أساسيات إدارة الجودة الشاملة
٩-٦	العمل مع ذوي الطباع الصعبة
٩-٧	إدارة الضغوط من أجل النجاح
٩-٨	كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم
٩-٩	قوة الاعتزاز بالنفس
٩-١٠	تسوية الخلافات في العمل
٩-١١	فن إجراء المقابلات الشخصية
٩-١٢	أين ستكون غدا ؟
٩-١٣	فن إدارة الاختلاف
٩-١٤	العادات السبع
١٠-	**المناهج المتكاملة :**
١٠-١	**منهج الإدارة العليا**
١٠-١-١	التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا
١٠-١-٢	التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي
١٠-١-٣	التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا
١٠-١-٤	كيف تفكر إيجابيا ؟
١٠-١-٥	مجالات تقييم الأداء الفعال
١٠-١-٦	كيف تفكر استراتيجياً ؟
١٠-٢	**منهج المهارات القيادية**
١٠-٢-١	المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية
١٠-٢-٢	القيادة المشكلات والأدوات ١
١٠-٢-٣	القيادة المشكلات والأدوات ٢
١٠-٢-٤	خصخصة الإدارة والتفكير
١٠-٢-٦	دبلوماسية التعامل للقيادات العليا
١٠-٢-٧	أخلاقيات وقيم القائد الإداري

كود	البيان
١٠-٢-٨	تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية
١٠-٢-٩	المهارات التخصصية للقائد الفعال
١٠-٣	**منهج المهارات الإشرافية**
١٠-٣-١	الأداء المتكامل للمدراء
١٠-٣-٢	الإدارة بالأهداف وقياس النتائج
١٠-٣-٣	الأساليب الحديثة في التفكير الإداري
١٠-٣-٤	الدافعية وحوافز العمل
١٠-٣-٥	مواجهة ضغوط العمل
١٠-٣-٦	المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين
١٠-٣-٧	تنمية المهارات الإشرافية والإدارية
١٠-٣-٨	المهارات القيادية
١٠-٤	**منهج المهارات الإدارية**
١٠-٤-١	إدارة الوقت
١٠-٤-٢	إعداد وكتابة التقارير
١٠-٤-٣	التخطيط والمتابعة
١٠-٤-٤	الإدارة لفرق العمل
١٠-٤-٥	تجارب الإبداع والجودة
١٠-٤-٦	تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية
١٠-٤-٧	تفويض السلطة
١٠-٤-٨	الإدارة المالية لغير الماليين
١٠-٤-٩	إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات
١٠-٥	**منهج المدير الفعال**
١٠-٥-١	التأهيل لشغل مناصب إدارية أعلى
١٠-٥-٢	الأداء المتميز للمدير
١٠-٥-٣	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
١٠-٥-٤	إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلي برامج عمل

كود	البيان
١٠-٥-٥	فن إدارة الأزمات والصراعات
١٠-٥-٦	الأداء البشري الفعال
١٠-٥-٧	تطوير المنظمات
١٠-٥-٨	إدارة التغيير والتطوير
١٠-٦	**منهج المهارات السلوكية**
١٠-٦-١	مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين
١٠-٦-٢	مهارات التعامل مع الجمهور
١٠-٦-٣	فن الاتفاق مع الآخرين
١٠-٦-٤	تقديم وتهيئة المعينين الجدد
١٠-٦-٥	مهارات التقديم والعرض
١٠-٧	**منهج النظم والأساليب**
١٠-٧-١	نظم وأساليب العمل
١٠-٧-٢	نظم تقييم الأداء
١٠-٧-٣	نظم الحفظ والاسترجاع
١٠-٧-٤	نظم المعلومات وقواعد البيانات
١٠-٧-٥	نظم الأجور والحوافز
١٠-٧-٦	تطبيقات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية
١٠-٨	**منهج مهارات التدريب**
١٠-٨-١	إدارة المراكز التدريبية
١٠-٨-٢	التخطيط للتدريب وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
١٠-٨-٣	تخطيط وإدارة النشاط التدريبي
١٠-٨-٥	تقييم العملية التدريبية
١٠-٨-٦	المدرب الفعال
١٠-٩	**منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد**
١٠-٩-١	تقييم أداء المرءوسين وتحفيزهم
١٠-٩-٢	تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية
١٠-٩-٣	تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي
١٠-٩-٤	دراسات الوصف الوظيفي وإعداد الأدلة التنظيمية
١٠-٩-٥	تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات
١٠-٩-٦	أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي
١٠-١٠	**منهج السكرتارية**
١٠-١٠-١	المفاهيم الأساسية لأعمال ووظائف السكرتارية .
١٠-١٠-٢	الاستقبال والعلاقات العامة
١٠-١٠-٣	معالجة المكالمات الهاتفية
١٠-١٠-٤	تنظيم الوقت والاجتماعات
١٠-١٠-٥	تنظيم وتنسيق المكاتب
١٠-١٠-٦	نظم الحفظ والاسترجاع
١٠-١٠-٧	الاتصال الفعال
١٠-١٠-٨	الاتصالات التحريرية
١٠-١٠-٩	البريد الصادر والوارد
١٠-١٠-١٠	التعامل مع الرؤساء
١٠-١١	**منهج مهارات التسويق والبيع**
١٠-١١-١	إعداد بحوث التسويق
١٠-١١-٢	وضع الإستراتيجية التسويقية
١٠-١١-٣	الاحتفاظ بالعملاء للأبد
١٠-١١-٤	طرق وأساليب البيع المتقدمة
١٠-١١-٥	مهارات التعامل مع الجمهور
١٠-١١-٦	بحوث التسويق ودراسة المستهلك
١٠-١١-٧	العناية بالعميل
١٠-١١-٨	التسويق

كود	البيان
١٠-١٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية**
١٠-١٢-١	**منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية**
١٠-١٢-١-١	تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات
١٠-١٢-١-٢	تنمية مهارات مدير الشئون المالية والإدارية
١٠-١٢-١-٣	التخطيط المالي وإعداد الموازنات
١٠-١٢-١-٤	التخطيط والرقابة المالية
١٠-١٢-١-٥	النظم المحاسبية والتحليل المالي للمديرين
١٠-١٢-١-٦	دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات
١٠-١٢-٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتقدمة**
١٠-١٢-٢-١	التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار
١٠-١٢-٢-٢	المهارات التخصصية للمدير المالي
١٠-١٢-٢-٣	محاسبة التكاليف وترشيد الإنفاق
١٠-١٢-٢-٤	الرقابة المالية والتدقيق الداخلي
١٠-١٢-٢-٥	دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة والتوسعات
١٠-١٢-٢-٦	اتخاذ القرارات المالية للإدارة العليا
١٠-١٢-٣	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتخصصة**
١٠-١٢-٣-١	ممارسة الأعمال المصرفية (حشد الموارد والمدخرات)
١٠-١٢-٣-٢	المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك
١٠-١٢-٣-٣	البورصات المالية وتكوين محافظ الاستثمار
١٠-١٢-٣-٤	إستراتيجيات الاستثمار وإدارة الأموال
١٠-١٢-٣-٥	مفاهيم وأسس الاستثمار الفعال
١٠-١٢-٣-٦	محاسبة التكاليف النفطية

كود	البيان
١٠-١٣	**منهج المهارات التخصصية**
١٠-١٣-١	إدارة الصيانة وتشغيل المرافق
١٠-١٣-٢	المشتريات والمخازن
١٠-١٣-٣	مهارات التفاوض وإتمام التعاقد
١٠-١٣-٤	إدارة العقود
١٠-١٣-٥	المرأة المديرة
١٠-١٣-٦	مسئولي الأمن أساسي
١٠-١٣-٧	مسئولي الأمن متقدم
١٠-١٣-٨	السلامة والصحة المهنية
١٠-١٣-٩	إدارة الجودة الشاملة
١٠-١٣-١٠	مهارات البحث وإعداد التقارير المتخصصة
١٠-١٣-١١	مراحل إعداد وترسية المناقصات
١٠-١٣-١٢	العلاقات العامة والإعلام
١٠-١٣-١٣	الإدارة لغير الإداريين
١٠-١٣-١٤	تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية
١١	**الأفلام التدريبية :**
١١	**أفلام إنتاج بميك :**
١١-١	المسئولية
١١-٢	المصيدة
١١-٣	سالم البحر
١١-٤	التقديم والعرض
١١	**أفلام مترجمة :**
١١-٥	إستراتيجية التنمية الذاتية
١١-٦	المنافسة بالوقت (ج ١ _ الوصول إلى القمة)
١١-٧	المنافسة بالوقت (ج٢ _ ما وراء الكواليس)
١١-٨	المنافسة بالوقت (ج٣ _ التحدي المستمر)
١١-٩	معايير المفاضلة مقارنة بالآخرين

كود	البيان	كود	البيان
١١-١٠	معايير المفاضلة كعملية محورية	١١-٢١	إدارة التعلم
١١-١١	التفاوض	١١-٢٢	معايير المفاضلة لتحقيق التحسن المستمر
١١-١٢	كيف تقدم عروضاً ناجحة ؟	١١-٢٣	دقائق الجودة
١١-١٣	علاقات خدمة العملاء	١١-٢٤	إستراتيجيات زيادة التقدير الذاتي
١١-١٤	ركائز التميز في خدمة العملاء	١١-٢٥	إعداد القوي البشرية لأداء الخدمة المتميزة
١١-١٥	التحسن المستمر	١١-٢٦	الاستماع إلي العميل
١١-١٦	أنماط البشر	١١-٢٧	الاحتفاظ بالعميل مدي الحياة
١١-١٧	دع الجودة تتحقق	١١-٢٨	الاستماع لشكاوي العملاء
١١-١٨	إدارة الصراع	١١-٢٩	أهمية رضاء العميل
١١-١٩	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء	١١-٣٠	الاختلافات والفروق الفردية بين البشر
١١-٢٠	كفاءة المجموعات		

لمزيد من المعلومات يرجى الإتصال :

مركز الخبرات المهنية للإدارة

٢٣ شارع عامر ـ ميدان المساحة ـ الدقي ـ جمهورية مصر العربية

ص.ب : ٣٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٦١٢

هاتف : ٣٣٦٧٩٩٠ ـ ٧٦١٠٣٩٨ ٢٠٢+

فاكس : ٧٦١٠٣١٧ ـ ٧٦١٠٣٩٨ ٢٠٢+

E-mail: pmec publication@egyfit.com.eg

كما يمكنكم الاتصال بـ د. عبد الرحمن توفيق

E-mail: artelzier@hotmail.com

كما يمكنكم زيارتنا على شبكة الإنترنت للإطلاع على كافة الأنشطة التدريبية التي تنفذها بميك على العنوان التالي :

Web Site: www.pmec.com.eg



لغـــة واحـــــدة

تقييم الأداء الاستراتيجى

المعـرفة والأصـول الفكـريـة

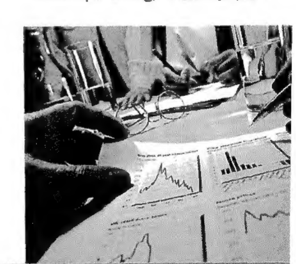
هذا الكتاب

إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجى ؛ هو أمر بالغ الأهمية .. لأن ما يتم إخضاعه للتقييم بالطريقة الصحيحة يزداد احتمال أدائه بطريقة صحيحة.. ولذلك فإن العناصر الفريدة التى تتميز بها منشأتك هى التى ينبغى أن تكون محور تقييم الأداء الاستراتيجى .

هذا الكتاب يشرح الطريقة التى يمكن بها تحقيق ذلك ، من خلال تساؤلات رئيسية ، وتقارير حالة ، وقواعد إرشادية وضعها الخبراء والاستشاريون .

ويؤكد هؤلاء وهؤلاء ، أنه من الأمور الجوهرية أن يكون لديك هذا المستوى الاستراتيجى من التقييم لكل جانب من جوانب الأداء ذات الأهمية .. لأن هذا يعنى - من الناحية العملية - أن تبلغ الكمال من خلال تطبيقات الأداء السليم من المرة الأولى .. أو ما يُعرف بعبارة «صفرية العيوب» والطريق مفتوح أمامك لإثبات ذلك .

الناشـــر





المشرف العلمى

لإصدارات بميك...

دكتور. عبد الرحمن توفيق

- دكتوراه فى إدارة الأعمال ١٩٨٥ م.
- مؤسس و رئيس مجلس إدارة بميك.
- عضو دائم بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية البشرية منذ ١٩٨٢ م
- مؤلف موسوعة التدريب و التنمية البشرية (٥ أجزاء).
- كاتب بصـ... ـريدة الأهرام.
- رئيس تحر... ـية





تقييم الاداء الاستراتيجى ج١

٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة الدقى - جيزة - جمهورية مصر العربية رمز بريدى ١٢٣١١ صندوق البريد: ٣٣٨ الأورمان
هاتف/فاكس: ٧٩٦٠ ٣٣٦ (٢٠٢) ● ٠٢٩٨ ٧٦١ (٢٠٢) ● ٠٣١٧ ٧٦١ (٢٠٢) البريد الإلكترونى pmec-publications@egyfit.com.eg
موقعنا على الإنترنت: www.pmec.com.eg